









erap-gsob.brussels

formation | vorming



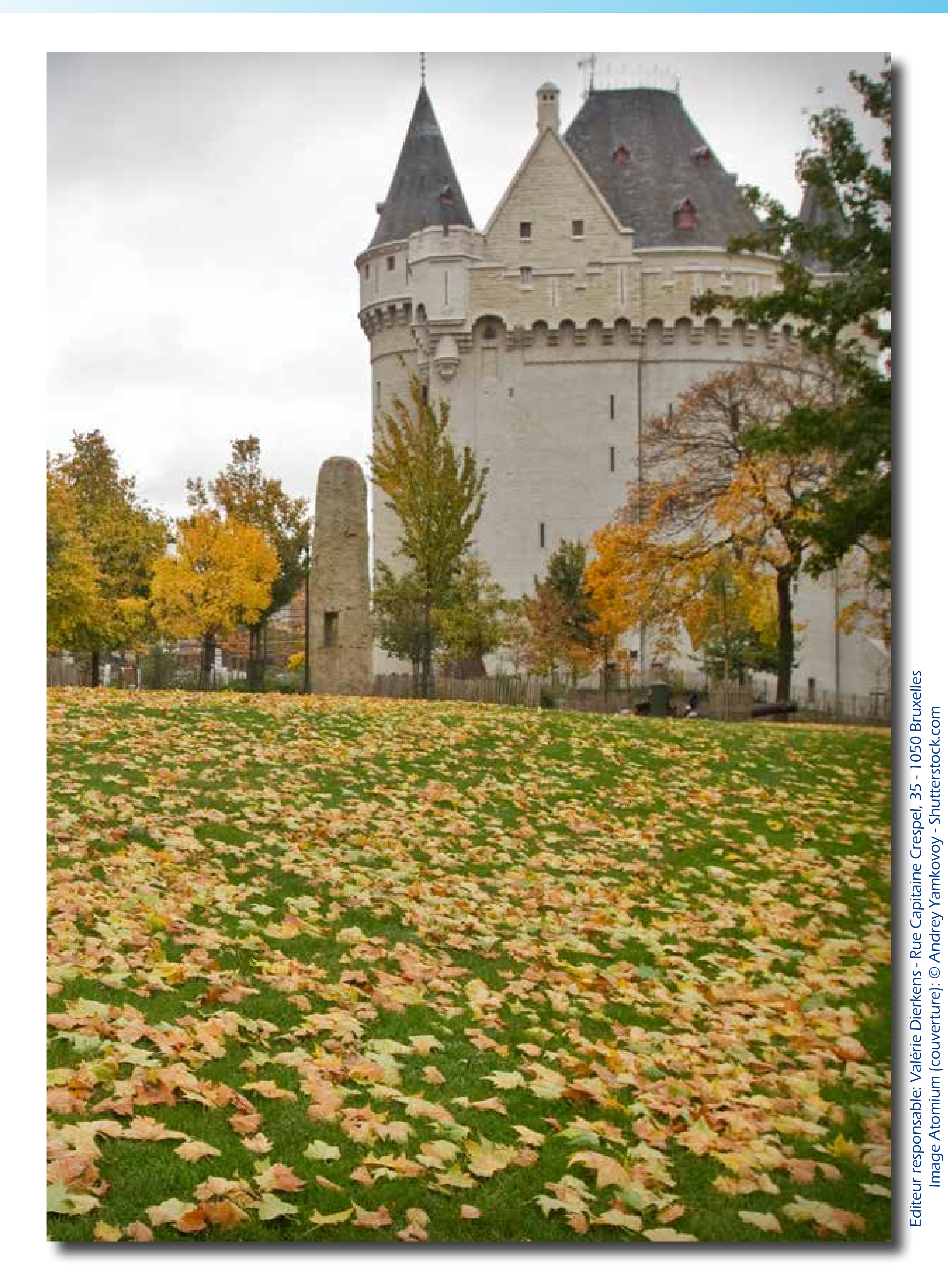




Rapport annuel 2013

Ecole Régionale d'Administration Publique

Sommaire



Editeur responsable: Valérie Dierkens - Rue Capitaine Crespel, 35 - 1050 Bruxelles
Image Atomium (couverture): © Andrey Yamkovoy - Shutterstock.com

Erap - Rue Capitaine Crespel, 35 - 1050 Bruxelles
www.erap-gsob.irisnet.be

Sommaire
Table des matières



Sommaire
Le mot des présidents

Un rapport annuel constitue une bonne occasion de regarder en arrière et de constater l'ampleur du travail accompli en une année. Et 2013 n'est pas en reste au niveau de l'investissement de l'ERAP.

En effet, en plus des activités habituelles et traditionnelles que sont la mise à jour du catalogue des formations et l'organisation des sessions, nous nous sommes engagés dans des projets novateurs, exceptionnels ou inédits que nous souhaitons voir persister et s'épanouir dans le futur.

Tout d'abord, nous avons adapté, à la nouvelle législation en vigueur, les formations « normes d'hygiène en cuisine » et en marchés publics et réaménagé les modules de bureautique. Nous avons également mis en place un programme de gestion de l'agressivité pour les agents de première ligne.

Par ailleurs, cette année aura marqué un tournant capital dans l'envie de pouvoir ouvrir des perspectives de formations au plus grand nombre, y compris les publics souvent « oubliés ». C'est ainsi que nous pouvons dresser un bilan très positif de l'accès rendu gratuit à la majorité des formations concernant les agents de niveau D ou E issus des administrations communales et des CPAS bruxellois. Quelque 678 agents se sont inscrits dans ce cadre. L'expérience a remporté un tel succès que nous avons décidé, toujours grâce au subside régional octroyé (et dans les limites de celui-ci), d'étendre ces dispositions aux zones de police dès 2014.

Alors que la nouvelle mouture de la Charte sociale continuait sa vie parlementaire, une subvention régionale nous a permis d'offrir un soutien aux administrations pour les préparer au mieux à l'implémentation d'outils RH adaptés à cette nouvelle réalité de travail. Une campagne de communication autour des possibilités de Columbus (rédaction de descriptions de fonction-type, contextualisation, ...) a été réalisée au premier semestre. Nous nous sommes déplacés dans les administrations pour effectuer une présentation et une démonstration aux autorités politiques et administratives.

De plus, une nouvelle collaboratrice a rejoint l'équipe dès le mois de septembre afin de continuer à épauler les administrations pour répondre aux exigences de la Charte sociale. Elle le fera par le biais de trois actions principales : l'actualisation et l'implémentation de Columbus, l'adaptation du logiciel 180° aux spécificités bruxelloises et sa mise à disposition auprès des pouvoirs locaux, la participation à la création et à la pérennisation d'une plateforme RH permettant l'échange des bonnes pratiques et la réflexion entre professionnels. La rencontre avec les pouvoirs locaux a également permis de leur rappeler l'existence de notre service de formation « sur-mesure ». Trop souvent méconnu, il représente pourtant une formidable opportunité de rencontrer leurs besoins en formation. Nous constatons un réel essor de demandes que nous espérons voir s'amplifier en 2014.

Nous avons d'ailleurs remporté un marché public lancé par la Commune de Schaerbeek pour la construction d'une formation sur la gestion des subsides et le métier de subsidiologue sur base du travail accompli par le GTI subsides. La session s'est tenue à la rentrée et une soixantaine de participants y ont participé entièrement gratuitement. Grâce à cet évènement, nous avons perçu un réel besoin en formation sur cette thématique et des pistes de réflexion se sont déjà dégagées pour le futur.

L'année 2013 est également synonyme de remaniement complet des programmes de formation pour les agents entrant en service. Ceci touche particulièrement les agents de niveau A, B, C qui jouiront, dès le mois de septembre 2014 d'un système entièrement rénové, constitué d'un tronc commun et de cours à options. Ils profiteront d'une formation étroitement liée à leur fonction tout en acquérant les grands principes du fonctionnement d'une commune ou d'un CPAS. Ces changements résultent d'un travail de fond effectué en collaboration avec les secrétaires communaux et de CPAS.

Sommaire
Le mot des présidents

Suite au constat du taux d'échec très élevé des Bruxellois aux examens de recrutement et de promotion de la police, la Région a mandaté l'ERAP pour bâtir une formation préparatoire à ces tests. Les premières sessions de ce programme, fruit d'une collaboration intense avec les partenaires régionaux, les zones de police, l'ERIP, ... verront le jour en 2014 en se calquant sur le planning des examens organisés.

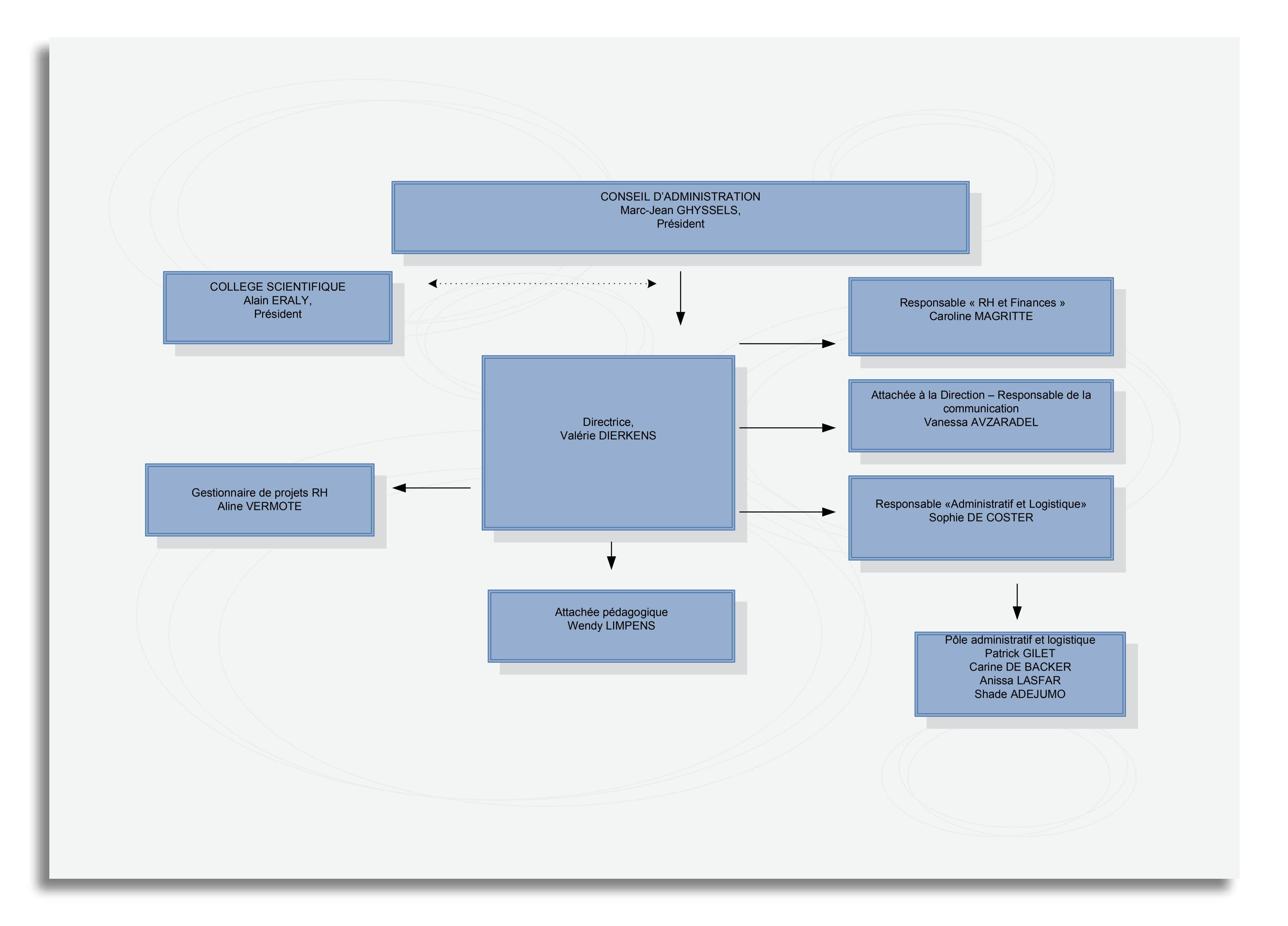
Enfin, à la demande du Gouvernement bruxellois, nous avons jeté les bases d'un projet ambitieux en partenariat avec Bruxelles Développement Urbain : l'élaboration d'un programme de formation spécifique qui sera rendu obligatoire pour les agents de contrôle des matières urbanistiques et patrimoniales. Celui-ci permettra, entre autres, une uniformisation des procédures, une meilleure préparation de l'enquête et une augmentation de la qualité des procès-verbaux rédigés à l'issue des contrôles.

Nous nous préparons à une année 2014 pleine de défis à relever et d'engagements à tenir.

Alain ERALY,
Président du Collège Scientifique

Marc-Jean GHYSSELS
Président du Conseil d'Administration




CONSEIL D'ADMINISTRATION
Marc-Jean GHYSSELS,
Président
COLLEGE SCIENTIFIQUE
Alain ERALY,
Président
Responsable « RH et Finances »
Caroline MAGRITTE
Directrice,
Valérie DIERKENS
Attachée à la Direction – Responsable de la communication
Vanessa AVZARADEL
Gestionnaire de projets RH
Aline VERMOTE
Responsable «Administratif et Logistique»
Sophie DE COSTER
Attachée pédagogique
Wendy LIMPENS
Pôle administratif et logistique
Patrick GILET
Carine DE BACKER
Anissa LASFAR
Shade ADEJUMO

L'école
Structures de l'ERAP

Assemblée Générale

Catégorie A - Représentants des communes et des CPAS

Les 19 communes de la Région de Bruxelles-Capitale:

Monsieur Y. MAYEUR, Bourgmestre de la Ville de Bruxelles
Monsieur E. TOMAS, Bourgmestre d'Anderlecht
Monsieur D. GOSUIN, Bourgmestre d'Auderghem
Monsieur J. RIGUELLE, Bourgmestre de Berchem-Ste-Agathe
Monsieur V. DE WOLF, Bourgmestre d'Etterbeek
Monsieur P. MUYLLE, Bourgmestre ff d'Evere
Monsieur M.-J. GHYSSELS, Bourgmestre de Forest
Monsieur H. GILLARD, Bourgmestre de Ganshoren
Monsieur W. DECOURTY, Bourgmestre d'Ixelles
Monsieur H. DOYEN, Bourgmestre de Jette
Monsieur Ph. PIVIN, Bourgmestre de Koekelberg
Madame F. SCHEPMANS, Bourgmestre de Molenbeek-St-Jean
Monsieur Ch. PICQUE, Bourgmestre de St-Gilles
Monsieur E. KIR, Bourgmestre de St-Josse-ten-Noode
Monsieur B. CLERFAYT, Bourgmestre de Schaerbeek
Monsieur A. DE DECKER, Bourgmestre d'Uccle
Monsieur O. DELEUZE, Bourgmestre de Watermael-Boitsfort
Monsieur O. MAINGAIN, Bourgmestre de Woluwe-St-Lambert
Monsieur B. CEREXHE, Bourgmestre de Woluwe-St-Pierre

Les 19 CPAS de la Région de Bruxelles-Capitale:

Madame P. PERAITA, Présidente du CPAS de la Ville Bruxelles
Madame F. MIROIR Présidente du CPAS d'Anderlecht
Monsieur Ch. MAGDALIJNS, Président du CPAS d'Auderghem
Monsieur J.-F. CULOT, Président du CPAS de Berchem-Ste-Agathe
Madame F. BERTIAUX, Présidente du CPAS d'Etterbeek
Monsieur Ch. BEOZIERE, Président du CPAS d'Evere
Monsieur S. ROBERTI, Président du CPAS de Forest
Monsieur M. VAN DAM, Président du CPAS de Ganshoren
Monsieur A. BACK, Président du CPAS d'Ixelles
Madame B. DE PAUW, Présidente du CPAS de Jette
Madame A. GENICOT, Présidente du CPAS de Koekelberg
Monsieur R. VANDENHOVE, Président du CPAS de Molenbeek-St-Jean
Monsieur J. SPINETTE, Président du CPAS de St-Gilles
Monsieur L. FREMAL, Président du CPAS de St-Josse-ten-Noode
Madame D. DECOUX, Présidente du CPAS de Schaerbeek
Monsieur J.-L. VANRAES, Président du CPAS d'Uccle
Monsieur D. LEISTERH, Président du CPAS de Watermael-Boitsfort
Madame F. HENRY, Présidente du CPAS de Woluwe-St-Lambert
Madame A.-M. CLAEYS-MATTHYS, Présidente du CPAS de Woluwe-St-Pierre

Catégorie B – Représentants de la Région de Bruxelles-Capitale

Représentants francophones
Monsieur B. DELHAUTEUR
Monsieur G. MANALIS
Madame B. WAKNINE
Monsieur L. NOTREDAME
Monsieur B. RENAVILLE
Monsieur M. DE DREE
Monsieur J. DUMONT
Madame A. MAHOUX
Monsieur T. MERCKEN

Représentants néerlandophones
Madame L. PEETERS
Monsieur D. VITS
Monsieur Ch. CLOOTS
Monsieur D. BERNARD
Monsieur G. OOGHE

Catégorie C – Partenaires institutionnels

Monsieur M. THOULEN, Association de la Ville et des Communes de la Région de Bruxelles-Capitale
Monsieur A. FRIPPIAT, Belfius Banque



Conseil d'Administration

Monsieur M-J. GHYSSELS, Président de l'ERAP, Bourgmestre de Forest
Monsieur Ph. PIVIN, Vice-président de l'ERAP, Bourgmestre de Koekelberg
Monsieur W. DECOURTY, Bourgmestre d'Ixelles
Monsieur J. SPINETTE, Président du CPAS de St-Gilles

Monsieur R. KHABAZI, Conseiller au Cabinet du Ministre-Président
Monsieur Ch. SPAPENS, Conseiller au Cabinet du Ministre-Président
Monsieur B. RENAVILLE, Représentant du Cabinet Huytebroek

Madame A.-M. CLAEYS-MATTHYS, Présidente du CPAS de Woluwe-St- Pierre, Représentante de l'AVCB

Représentants des organisations syndicales (siégeant avec voix consultative) :
Madame B. COLLIN, SLFP
Monsieur R. JANSSENS, CGSP
Monsieur B. LAMBOTTE, CCSP





Collège Scientifique

Monsieur A. ERALY, Président
Monsieur Ch. DEBATY, Vice-Président, Secrétaire communal d'Etterbeek
Monsieur Ch. OST, Vice-Président, Directeur de l'ICHEC

Monsieur J. COLPAERT, Economische Hogeschool Sint Aloysius
Monsieur J. DE GADT, Professeur d'Economie et Finances Publiques, KUB
Monsieur P.-M. EMPAIN, Secrétaire Communal de Jette
Monsieur F GAILLY, Solvay Business School, VUB
Madame A. LENAERTS, Secrétaire Générale de la Formation en Management Communal
Monsieur A. NAYER, Solvay Brussels School of Economics and Management, ULB
Monsieur J.-L. QUOISTIAUX, Professeur d'Urbanisme , ULB
Madame L. RAYANE, Bruxelles Formation
Madame M.-F. RIGAUX, Professeur de Droit Public, Facultés Universitaires Saint-Louis
Monsieur J. RUCQUOI, Secrétaire du CPAS d'Ixelles
Madame N. SOUGNE, Direction des Ressources Humaines au SPRB
Monsieur L. SYMOENS, Secrétaire de la Ville de Bruxelles
Monsieur M. THOULEN, Directeur de l'AVCB

1. FORMATIONS CERTIFIEES CALOG (ERIP)
2. COMMUNICATION
3. DEVELOPPEMENT PERSONNEL
4. DROIT PUBLIC
5. DROIT SOCIAL
6. ECRITS PROFESSIONNELS
7. ENSEIGNEMENT ET INSTRUCTION PUBLIQUE
8. GESTION FINANCIERE ET COMPTABLE
9. TIC (TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION)
10. LANGUES
11. LEADERSHIP
12. CYCLE DE BASE EN MANAGEMENT COMMUNAL
13. MANAGEMENT ET ORGANISATION
14. MARCHES PUBLICS
15. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
16. SOINS DE SANTE ET AIDE AUX PERSONNES
17. TECHNIQUES D'ACCUEIL ET DE SECRETARIAT
18. GOUVERNANCE ET SECTEUR PUBLIC
19. SECTEUR SOCIAL
20. METIERS TECHNIQUES ET DU BATIMENT
21. GESTION URBAINE (URBANISME)

L'ERAP a pour mission de soutenir le développement des connaissances et des compétences du personnel des pouvoirs publics locaux pour contribuer à un service public performant et de qualité. Afin de répondre à cette mission et de rencontrer les objectifs fixés dans la nouvelle mouture de la Charte Sociale, l'ERAP a engagé une nouvelle collaboratrice afin de jouer un rôle actif de soutien RH dans 3 domaines:

1. Le soutien à la rédaction de descriptions de fonction et le cap vers la gestion prévisionnelle des compétences à Columbus

2. Le soutien à la planification de la formation par le biais du logiciel 180°

3. La contribution à l'animation de la plateforme destinée aux DRH.

Columbus:



LE SOUTIEN À LA RÉDACTION DE DESCRIPTIONS DE FONCTION ET LE CAP VERS LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES COMPÉTENCES

Durant l'année 2013, diverses actions ont été menées afin de sensibiliser les organisations à l'utilisation de Columbus, de favoriser l'amélioration continue de l'outil et de faciliter son implémentation au sein des organisations.

Actions de sensibilisation pour l'utilisation de Columbus

Au premier semestre 2013, nous avons invité les responsables Columbus des administrations et des organismes à participer à une initiation sur la méthodologie et l'outil Columbus. L'ERAP a également été, à plusieurs reprises, dans les administrations afin d'initier les membres du comité de direction, le Secrétaire et le Collège à cet outil gratuit, privilégié dans la nouvelle Charte Sociale et conçu pour correspondre à leur réalité de travail. Nous avons aussi effectué une démonstration à des représentants syndicaux.

Une brochure explicative « Columbus-Cap vers la gestion prévisionnelle des compétences », a été rédigée et distribuée aux élus, secrétaires, DRH et directeurs.

Actions d'amélioration continue de la plateforme informatisée

Au deuxième semestre 2013, la plateforme informatisée et sécurisée Columbus, accessible via le site internet de l'ERAP, a fait peau neuve. Cette plateforme interactive offre de nouveaux avantages aux utilisateurs :

- Le responsable Columbus peut rationnaliser sa conduite de projet en donnant des accès différents aux utilisateurs en fonction de leur rôle.
- Le design est modernisé et plus dynamique. La recherche de descriptions de fonction type et contextualisées est facilitée. Le dictionnaire des compétences peut être téléchargé dans son intégralité.
- La plateforme prévoit un espace sécurisé pour chaque organisation ; une bibliothèque reprenant toutes les descriptions de fonction contextualisées et personnalisées par le logo de l'organisation.
- Cap vers la gestion prévisionnelle des compétences : un lien est établi entre les compétences et les formations qui peuvent être suivies à l'ERAP afin de développer ces compétences.

Afin de familiariser les utilisateurs à cette nouvelle plateforme, les responsables Columbus ont été invités à une démonstration détaillant le mode d'emploi de ce système. Toute l'équipe est également restée à disposition pour accompagner les utilisateurs durant cette période de transition.

Soutien GRH
Logiciel 180°

Actions de soutien à l'implémentation de Columbus

Afin de soutenir les organisations dans leur projet d'implémentation de Columbus, un groupe de travail a été lancé. L'objectif de ce groupe de travail est :

- de faciliter la rencontre collaborative entre professionnels partageant un intérêt commun, de favoriser un échange d'idées,
- de faire remonter des besoins pour trouver des solutions pratiques,
- de réussir le projet d'implémentation de Columbus au sein de leur organisation.

Conscients des défis décrits dans la Nouvelle Charte Sociale et convaincus que la description de fonction peut être déployée dans les différents processus RH, quatre administrations ont décidés de partager leur expérience en participant aux ateliers organisés dans le cadre de ce groupe de travail.

Le logiciel 180°:

Un outil pratique

Le logiciel 180° est un outil informatique, disponible gratuitement, qui aide les administrations à élaborer un plan de formation dans le cadre des objectifs politiques, stratégiques et opérationnels.

Le logiciel 180° se veut :

- Souple et modulable : les niveaux d'accès sont personnalisables afin de tenir compte de la réalité de votre entité.
- Facile à installer : le mode d' hébergement en ligne permet d'être rapidemment opérationnel
- Sure et confidentiel : des mesures ont été prises pour garantir la sécurité des données enregistrées dans la base de données

Un partenariat win-win

A l'initiative du Ministre Paul Furlan, d'une part et du Ministre-Président de la Région de Bruxelles-Capitale (Monsieur Charles Picqué à l'époque et Monsieur Rudi Vervoort par la suite), une collaboration entre l'ERAP et le CRF (Conseil Régional de la Formation) a été établie, en 2013.

Ce partenariat offre de belles perspectives pour 2014 :



- La mise à disposition des outils 180° (outil d'aide à l'élaboration de plans de formation dans le cadre d'une démarche stratégique) et Columbus pour les organisations wallonnes et bruxelloises
- Une économie d'échelle appréciable grâce à la mise en commun des ressources
- Le partage d'information utile sur les besoins des utilisateurs
- Une réflexion commune dans un objectif d'amélioration continue des outils
- Des échanges avec des experts sur la démarche d'articulation entre gestion par objec tifs, plan de formation et description de fonction
- La création d'une force de travail permettant le partage d'idées autour du projet de gestion intégrée des RH dans le secteur public
- L'émergence possible d'innovations et de nouveaux projets commun

Après une adaptation du logiciel aux spécificités bruxelloises, l'ERAP se chargera, en 2014, d'organiser la formation des utilisateurs et de soutenir l'implémentation de cet outil au sein des organisations.

Les plateformes RH:

CONTRIBUTION A L'ANIMATION



Une collaboration intercommunale orientée GRH a été initiée par la Commune de Saint-Gilles, en partenariat avec l'AVCB, la Ville de Bruxelles et l'ERAP. Une plateforme destinée aux GRH des CPAS existe depuis une dizaine d'années et est coordonnée par le CPAS de Saint-Gilles.

L'objectif de ces plateformes est d'échanger les bonnes pratiques afin d'aider les DRH à relever les nouveaux défis liés à la nouvelle ordonnance et aux nouveaux modes d'organisation du travail.



Dans le cadre de sa mission RH, l'ERAP contribuera, en 2014, au fonctionnement de ces plateformes en participant à l'organisation d'ateliers portant sur les thèmes décrits dans l'ordonnance tels que le recrutement, la gestion prévisionnelle des compétences, les entretiens d'évaluation, ... ainsi qu' à la création d'une plateforme virtuelle destinée à faciliter l'échange d'informations et de bonnes pratiques RH.

L'année 2014 s'annonce prometteuse avec l'organisation d'un premier atelier de travail autour d'une thématique parfaitement adaptée à ce coup d'envoi : « Quel est le rôle du DRH ? ». Le deuxième atelier viserait l'acquisition d'informations ainsi que le bénéfice d'un éclairage RH à propos des motivations juridiques de l'évaluation d'un agent, des sanctions disciplinaires et du licenciement.

Les nouveautés
Nouvelles formations 2013

Gestion de l'agressivité pour le personnel de première ligne

Au terme de la formation, les participants auront appris à :
- définir, identifier et comprendre les mécanismes de l'agressivité physique et verbale,
- mieux appréhender les difficultés rencontrées dans le cadre des relations interpersonnelles,
- pouvoir gérer ses émotions de façon à optimaliser ses réactions en situation agressive et pouvoir y répondre sans violence,
- améliorer sa communication verbale et non verbale,
- découvrir ses propres points forts et limites.

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les agents dits «de première ligne» (agents de guichet, personnel des services en contact direct avec le public, hôtesses d'accueil, auxiliaires de police, assistants sociaux, ...) des administrations locales, régionales et para-régionales de la Région de Bruxelles-Capitale.

Initiation à l'ordinateur avec Windows 7

Découvrir l'ordinateur et acquérir le bagage suffisant pour ensuite utiliser des programmes spécifiques de bureautique. Pouvoir comprendre le vocabulaire propre à l'informatique.

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les agents des administrations locales, régionales et para-régionales de la Région de Bruxelles-Capitale qui n'ont jamais travaillé sur ordinateur et qui souhaitent s'initier à l'informatique.



Powerpoint 2010

Acquérir les éléments permettant de créer et de soigner une présentation PowerPoint.

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les agents des structures locales, régionales et para-publiques de la Région de Bruxelles-Capitale devant préparer des présentations et souhaitant maîtriser PowerPoint.

Gestion des subsides et définition du métier de subsidiologue



La formation a pour objectif de sensibiliser les participants aux solutions élaborées par le Groupe de Travail «Subsides» (GTS) pour faciliter la mise en place d'une gestion efficace des subsides dans leur administration.

A qui s'adresse cette formation ?
Particulièrement aux membres du GTS appartenant à la plateforme subventions et plus généralement aux agents gestionnaires de subsides dans les administrations communales bruxelloises et dans certaines ASBL para-communales.

Les nouveautés
Formations actualisées en 2013

Normes d'hygiène en cuisine



Au terme de la formation, les agents auront appris la méthode de travail de la carte mentale et augmenteront leur efficacité et leur créativité en gestion et en création d'information.

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les agents des niveaux A, B, C des communes, des CPAS et des organismes régionaux et para-régionaux de la Région de Bruxelles-Capitale.

Access 2010 / Base

Acquérir les éléments permettant de créer, consulter et / ou utiliser une base de données Access ou Base.

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les agents des structures locales, régionales et para-publiques de la Région de Bruxelles-Capitale qui souhaitent pouvoir créer, consulter et / ou utiliser une base de données.

Excel 2010 / Calc

Acquérir les éléments permettant d'utiliser les fonctions simples et /ou avancées d'un tableur.

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les agents des structures locales, régionales et para-publiques de la Région de Bruxelles-Capitale souhaitant découvrir le fonctionnement d'un tableur ou voulant en améliorer leur maîtrise.

Word 2010 / Writer

Acquérir les éléments permettant d'utiliser les fonctions simples et /ou avancées du traitement de texte.

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les agents des structures locales, régionales et para-publiques de la Région de Bruxelles-Capitale souhaitant découvrir le fonctionnement du traitement de texte ou voulant en améliorer leur maîtrise.

Les formations
Formations organisées en 2013

Formations certifiées CALOG (ERIP)

Programme de formations certifiantes à destination du personnel CALog des services de police.

L'ERAP propose à ces agents de la Police intégrée des formations dans des domaines variés dans lesquels l'École avait déjà développé un excellent niveau d'expertise : l'organisation du travail d'équipe et rapport à la hiérarchie, communiquer efficacement par téléphone et rédiger et gérer ses e-mails; techniques de nettoyage-perfectionnement et aptitudes sociales, la bureautique, ...

Participation	Fr	Nl
ERIP	218	227

Communication

Communication interculturelle

- découvriront leur propre identité culturelle;
- auront enrichi leur perception de celles qui leur sont étrangères;
- sauront optimaliser leurs réactions, en situation, comme dans la durée.

A qui s'adresse cette formation ?
D'une façon générale à tous ceux qui, au sein d'une commune, d'un CPAS et des administrations régionales et para-régionales sont en relation avec un public d'origines très diverses.

Participation	Fr	Nl
Communes	31	
CPAS	9	
Zones de police		
Organismes		

Communication non verbale

- Développer sa maîtrise de la communication non verbale
- Mieux décoder les gestes, attitudes, postures et autres expressions propres à la communication non verbale
- Observer le non-verbal et, ainsi, mieux décoder les intentions non explicites de tout interlocuteur
- Mieux appréhender les émotions qui sous-tendent tout comportement
- Développer des capacités à communiquer de manière assertive

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les agents des administrations locales, régionales et para-régionales de la Région de Bruxelles-Capitale souhaitant développer leurs aptitudes à communiquer, apprendre à mieux gérer l'émotivité et à s'affirmer de manière constructive dans les relations de travail.

Participation	Fr	Nl
Communes	8	11
CPAS	4	
Zones de police		
Organismes		

Dialogue efficace

Au terme de cette formation, les agents seront en mesure de s'engager en toute confiance sur la voie du dialogue efficace et de trouver la réponse adéquate à la question « comment lui dire ».

A qui s'adresse cette formation ?
Aux agents des CPAS et des communes de la Région de Bruxelles-Capitale de tous niveaux désireux de comprendre les mécanismes d'un dialogue efficace et de s'y exercer de manière intensive.

Participation	Fr	Nl
Communes	17	6
CPAS	11	1
Zones de police		
Organismes	1	1



Les formations
Formations organisées en 2013

Ecoute active

Au terme de la formation, les participants auront appris à adopter les bonnes attitudes facilitant l'écoute active telles que la reformulation des faits, la réitération ou encore la réticence. Ils seront également sensibilisés à l'importance de l'empathie envers leurs collaborateurs. Ils sauront faire face aux situations qui requièrent une excellente qualité d'écoute.

A qui s'adresse cette formation
A tous les agents des niveaux A et B ainsi qu'aux agents des niveaux C4, D4 et E4 ayant des responsabilités d'encadrement.

Participation	Fr	Nl
Communes	7	3
CPAS	15	4
Zones de police		
Organismes		1

Prise de parole en public

- Mieux connaître son profil d'orateur
- Acquérir une meilleure confiance en soi face à un public
- Maîtriser les principales techniques d'expression orale pour améliorer ses qualités d'orateur
- Adopter un comportement efficace dans les échanges
- Savoir choisir et utiliser les différents supports de présentation

A qui s'adresse cette formation ?
A tout agent des niveaux A, B, C des administrations locales, régionales et para-régionales de la Région de Bruxelles-Capitale amené à faire des exposés et désireux d'améliorer sa prise de parole devant un auditoire.

Participation	Fr	Nl
Communes	7	
CPAS	3	
Zones de police		
Organismes	2	

Développement personnel

Analyse transactionnelle

L'objectif principal est de donner les clefs de l'analyse transactionnelle afin que les participants aient conscience de leur état d'esprit lorsqu'ils interagissent avec leurs collègues. Ceci pour faciliter la communication et la résolution des problèmes liés à la personnalité de chacun.

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les agents des communes, des CPAS et des organismes régionaux et para-régionaux de la Région de Bruxelles-Capitale.

Participation	Fr	Nl
Communes	3	
CPAS	9	
Zones de police		
Organismes	2	

Assertivité

Au terme de cette formation, les participants :
- comprendront les différentes composantes de la confiance en soi,
- auront découvert leurs propres points forts et limites,
- sauront mettre en pratique leurs acquis théoriques.

A qui s'adresse cette formation ?
D'une façon générale, à tous ceux qui, au sein d'une commune, d'un CPAS ou des administrations régionales et para-régionales souhaitent développer leur capacité à construire des relations efficaces.

Participation	Fr	Nl
Communes	20	8
CPAS	15	2
Zones de police		
Organismes		

Assertivité - journée de suivi

Participation	Fr	Nl
Communes	3	
CPAS	6	
Zones de police		
Organismes		

Les formations
Formations organisées en 2013

Développer la confiance en soi

Au terme de la formation, les participants auront appris les éléments de base pour développer la confiance en soi.

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les agents des communes, des CPAS, des zones de police et des organismes régionaux et para-régionaux de la Région de Bruxelles-Capitale.

Participation	Fr	Nl
Communes	32	
CPAS	40	
Zones de police		
Organismes		

Développer sa créativite

L'objectif est de permettre aux participants d'apprendre les processus et techniques pour développer leur potentiel créatif.

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les agents des niveaux A, B, C et D qui, dans le cadre de leurs responsabilités professionnelles, doivent trouver des solutions innovantes.

Participation	Fr	Nl
Communes	12	
CPAS	3	
Zones de police		
Organismes		

Gestion de l'agressivité - assertivité à destination des préposés au contrôle du stationnement

Au terme de la formation essentiellement pratique, les participants auront appris à :

- cerner leur mode de fonctionnement (points forts / points faibles) en situation d'agressivité/de stress,
- optimaliser leurs réactions en situation de stress, d'agressivité,
- améliorer leur communication verbale / non verbale,
- Mettre en pratique les acquis théoriques.

A qui s'adresse cette formation ?
Les agents exerçant la fonction de Préposé au contrôle du stationnement des 19 communes de la Région Bruxelles-Capitale.

Participation	Fr	Nl
Communes	131	
CPAS		
Zones de police		
Organismes		

Gestion de l'agressivité à destination du personnel de première ligne

Au terme de la formation, les participants auront appris à :

- définir, identifier et comprendre les mécanismes de l'agressivité physique et verbale,
- mieux appréhender les difficultés rencontrées dans le cadre des relations interpersonnelles,
- pouvoir gérer ses émotions de façon à optimaliser ses réactions en situation agressive et pouvoir y répondre sans violence,
- améliorer sa communication verbale et non verbale,
- découvrir ses propres points forts et limites.

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les agents dits «de première ligne» (agents de guichet, personnel des services en contact direct avec le public, hôtesses d'accueil, auxiliaires de police, assistants sociaux, ...) des administrations locales, régionales et para-régionales de la Région de Bruxelles-Capitale.

Participation	Fr	Nl
Communes	7	
CPAS	8	
Zones de police		
Organismes		

Gestion du stress

Au terme de ce cycle, les participants seront capables :

- d'identifier un stress, son origine, sa nature, son mécanisme,
- de recourir, s'il y a lieu, à des outils de type organisationnel pour y faire face.

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les agents des communes, des CPAS et des zones de police de la Région de Bruxelles-Capitale désireux de partager une réflexion constructive sur la problématique du stress.

Participation	Fr	Nl
Communes	44	7
CPAS	13	5
Zones de police		
Organismes	1	

Préparation à la retraite

Au terme de la formation, les agents auront bénéficié des éléments susceptibles de les aider dans leur départ à la retraite et préparer leur mise en inactivité professionnelle.

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les agents des administrations locales, régionales et para-régionales de la Région de Bruxelles-Capitale entrant à la retraite dans les deux années qui suivent la formation.

Participation	Fr	Nl
Communes	5	
CPAS	4	
Zones de police		
Organismes	4	

Résister à l'agressivité

Au terme de cette formation, les participants :

- comprendront les mécanismes de l'agressivité,
- auront découvert leurs propres points forts et limites,
- sauront optimaliser leurs réactions, en situation, comme dans la durée.

A qui s'adresse cette formation ?
D'une façon générale, à tous ceux qui, au sein d'une commune, d'un CPAS ou d'une zone de police, souhaitent développer leur capacité à construire des relations efficaces dans un contexte difficile et/ou dans une fonction particulièrement exposée.

Participation	Fr	Nl
Communes	27	
CPAS	19	
Zones de police		
Organismes		



Techniques de mémorisation

- Renforcer la confiance en soi de l'agent quant à sa capacité à maîtriser sa mémoire.
- Valoriser l'habileté de l'agent à la concentration au travail en acquérant des réflexes de limitation des interruptions.
- Améliorer la qualité d'écoute de l'agent par la pratique de techniques de mémorisation lors de réunions ou d'entretiens.
- Retenir à moyen et à long terme des chiffres, des noms, du vocabulaire, des lieux, des actions.
- Résumer des textes complexes.

A qui s'adresse cette formation ?
D'une façon générale, à tous les agents de niveaux A, B et C qui, au sein d'une commune, d'un CPAS ou d'une zone de police, expriment le besoin d'améliorer la maîtrise de leur mémoire.
Tous les agents ayant suivi la formation «Lecture rapide ».

Participation	Fr	Nl
Communes	12	
CPAS	3	
Zones de police		
Organismes		

Techniques de relaxation

Permettre aux agents d'intégrer des techniques simples de respiration et de relaxation inspirées notamment de la sophrologie afin de :

- développer la capacité de détente mentale,
- stimuler la vitalité,
- aborder plus sereinement les relations de travail,
- favoriser le relâchement musculaire.

Favoriser chez les participants la prise de conscience des comportements réducteurs de stress afin:

- d'augmenter leur résistance aux stimulations stressantes,
- de favoriser l'application de méthodes, de stratégies et d'attitudes qui contribuent à l'équilibre de la personne dans la vie quotidienne.

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les agents des communes, des CPAS, des zones de police et des organismes régionaux et para-régionaux de la Région de Bruxelles-Capitale.

Participation	Fr	Nl
Communes	24	
CPAS		
Zones de police		
Organismes		

Les formations
Formations organisées en 2013

Droit public

Amendes administratives*

Venir en aide à tous les fonctionnaires concernés de près ou de loin par l'application de l'article 119 bis de la Nouvelle Loi Communale, modifiée par la loi du 25 mars 2004 traitant des amendes administratives.

A qui s'adresse cette formation ?
Aux secrétaires communaux, aux secrétaires-adjoints, aux fonctionnaires désignés par les conseils communaux pour infliger les amendes et aux fonctionnaires qui collaborent à la préparation des dossiers.

Participation	Fr	Nl
Communes	24	
CPAS		
Zones de police		
Organismes	1	

*Cette session était la dernière avant la mise en place de la formation «Sanctions administratives communales (SAC)» qui la remplacera dès juin 2014.

Droit administratif

Au terme de cette formation, les participants auront appris les éléments fondamentaux du droit administratif.

A qui s'adresse cette formation ?
D'une façon générale, à tous ceux qui, au sein d'une commune, d'un CPAS ou des administrations régionales et para-régionales, souhaitent développer leur connaissance du cadre juridique des administrations.

Participation	Fr	Nl
Communes	11	
CPAS	8	
Zones de police		
Organismes	6	

Droit civil - des personnes

Au terme de la formation, les agents auront appris les grands principes et particularités du droit civil – des personnes.

A qui s'adresse cette formation ?
Prioritairement, tout agent des Services Population-Etat civil et Propriétés communales ainsi que les agents des CPAS éventuellement concernés. De même, tout agent local soucieux de parfaire ses connaissances en droit civil.

Participation	Fr	Nl
Communes	7	
CPAS	6	
Zones de police		
Organismes	6	

Le droit des étrangers - séminaire résidentiel

Compte tenu de la composition très diversifiée de la population de la Région de Bruxelles-Capitale, il est essentiel pour les pouvoirs locaux de disposer de connaissances en droit des étrangers. Il s'agit d'un domaine très complexe du droit doublé d'une matière délicate qui, de plus, est en constante évolution.

Ce séminaire a pour but d'informer les participants sur les derniers changements en la matière et de leur offrir un aperçu des grandes lignes de ces réformes.

Participation	Fr	Nl
Communes	12	
CPAS	1	
Zones de police		
Organismes		

Ecrits professionnels

Ecrire des lettres et des e-mails

Ce module a pour objectif d'apprendre aux participants une méthode qui leur permettra d'être capables d'écrire avec efficacité et dynamisme des lettres, des notes et des courriers.

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les agents des communes, des CPAS et des zones de police de la Région de Bruxelles-Capitale des niveaux A et B ainsi que C et D, amenés à rédiger et désireux de se perfectionner.

Participation	Fr	Nl
Communes	19	8
CPAS	10	2
Zones de police		
Organismes	1	1

Grammaire et orthographe

Etre capable de reconnaître les fautes dans un texte et de les corriger. Ecrire sans faute des textes administratifs.

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les agents des niveaux A, B,C,D des administrations locales, régionales et para-régionales de la Région de Bruxelles-Capitale.

Participation	Fr	Nl
Communes	24	
CPAS	13	
Zones de police		
Organismes	9	

Mieux communiquer par email

L'objectif principal est d'améliorer la communication par e-mail. Les participants apprendront à mieux utiliser leur courrier électronique et rédigeront des courriels plus compréhensibles.

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les agents de niveaux A, B, C et D des structures locales, régionales et para-publiques de la Région de Bruxelles-Capitale qui utilisent des courriers électroniques. De préférence des groupes de personnes qui communiquent souvent entre elles.

Participation	Fr	Nl
Communes	30	
CPAS		
Zones de police		
Organismes		

Moderniser les écrits administratifs

Au terme de la formation, les participants produiront des écrits administratifs qui intègrent les normes de lisibilité modernes. Ces normes s'appliquent dans la présentation des documents comme dans la formulation de leur contenu.
Cette intégration permettra au responsable d'assurer un contrôle plus efficace sur la qualité de l'écrit.

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les agents des niveaux A et B des administrations locales, régionales et para-régionales de la Région de Bruxelles-Capitale.

Participation	Fr	Nl
Communes	15	
CPAS		
Zones de police		
Organismes		

Pensée logique

Être capable de repérer les structures dans un message complexe. Être capable de construire une structure pour atteindre un objectif.

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les agents des niveaux a, b,c,d des administrations locales, régionales et para-régionales de la Région de Bruxelles-Capitale.

Participation	Fr	Nl
Communes	7	3
CPAS	3	2
Zones de police		
Organismes		

Prises de notes et comptes-rendus de réunion

Être capable de préparer une réunion ou une conférence, de prendre des notes et de rédiger le compte-rendu de la réunion.

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les agents des niveaux A, B,C,D des administrations locales, régionales et para-régionales de la Région de Bruxelles-Capitale.

Participation	Fr	Nl
Communes	2	
CPAS	6	
Zones de police		
Organismes	5	

Les formations
Formations organisées en 2013

Rapports d'enquête sociale

Au terme de cette formation, les participants seront capables de rédiger tous les documents requis de manière parfaitement précise.

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les agents des CPAS de la Région de Bruxelles-Capitale, amenés à rédiger des rapports d'enquête sociale et désireux de se perfectionner.

Participation	Fr	Nl
Communes		
CPAS	15	
Zones de police		
Organismes		

Gestion financière et comptable

Comptabilité budgétaire

L'objectif principal de la formation est de former aux grands principes budgétaires et comptables.

A qui s'adresse cette formation ?
Aux personnels chargés d'établir et de contrôler le budget de leur service, d'assurer le suivi des engagements, de l'établissement des droits constatés, et des autres tâches en relation avec le budget et son exécution.

Participation	Fr	Nl
Communes	1	
CPAS	21	
Zones de police		
Organismes	1	

Gestion des subsides et définition du métier de subsidiologue

La formation a pour objectif de sensibiliser les participants aux solutions élaborées par le Groupe de Travail «Subsides» (GTS) pour faciliter la mise en place d'une gestion efficace des subsides dans leur administration.

A qui s'adresse cette formation ?
Particulièrement aux membres du GTS appartenant à la plate-forme subventions et plus généralement aux agents gestionnaires de subsides dans les administrations communales bruxelloises et dans certaines ASBL para-communales.

Participation	Fr	Nl
Communes	50	
CPAS		
Zones de police		
Organismes	9	

TIC (Technologies de l'Information et de la Communication)

Gagner du temps avec Outlook

Au terme de cette formation, les participants auront acquis les astuces permettant d'utiliser Outlook avec plus d'efficacité et dans un esprit de meilleure gestion du temps.

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les agents des administrations locales, régionales et para-régionales de la Région de Bruxelles-Capitale qui utilisent Outlook. Il est nécessaire de maîtriser les fonctionnalités de base du programme.

Participation	Fr	Nl
Communes	6	
CPAS	4	
Zones de police		
Organismes		



Access / Base

Acquérir les éléments permettant de créer, consulter et / ou utiliser une base de données Access ou Base.

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les agents des structures locales, régionales et para-publiques de la Région de Bruxelles-Capitale qui souhaitent pouvoir créer, consulter et / ou utiliser une base de données.

Participation	Fr	Nl
Communes	4	
CPAS		
Zones de police		
Organismes	3	

Excel / Calc

Acquérir les éléments permettant d'utiliser les fonctions simples et /ou avancées d'un tableur.

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les agents des structures locales, régionales et para-publiques de la Région de Bruxelles-Capitale souhaitant découvrir le fonctionnement d'un tableur ou voulant en améliorer leur maîtrise.

Participation	Fr	Nl
Communes	48	13
CPAS	7	3
Zones de police		
Organismes	3	

Word / Writer

Acquérir les éléments permettant d'utiliser les fonctions simples et / ou avancées du traitement de texte.

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les agents des structures locales, régionales et para-publiques de la Région de Bruxelles-Capitale souhaitant découvrir le fonctionnement du traitement de texte ou voulant en améliorer leur maîtrise.

Participation	Fr	Nl
Communes	12	
CPAS	3	
Zones de police		
Organismes		

Langues

Préparation aux tests linguistiques Selor

Cette formation poursuit un double objectif : d'une part l'amélioration de l'accueil des usagers dans les pouvoirs publics locaux, d'autre part la préparation à l'examen linguistique du SELOR.

À qui s'adresse cette formation ?
Aux agents contractuels administratifs travaillant dans les communes et CPAS de la Région de Bruxelles-Capitale.

Participation	Fr	Nl
Communes	37	
CPAS	254	
Zones de police		
Organismes		

Leadership

Ateliers du leadership

Au terme des ateliers, le participant aura affiné ses capacités à :
1er atelier : coordonner son équipe
2ème atelier : formuler un cap, élaborer des stratégies et établir des objectifs
3ème atelier : gérer les compétences de ses collaborateurs
4ème atelier : conduire les entretiens
5ème atelier : organiser la communication

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les agents des niveaux A et B des administrations locales et régionales.

Participation	Fr	Nl
Communes	32	11
CPAS	15	4
Zones de police	5	
Organismes	1	

Les formations
Formations organisées en 2013

Chef d'une équipe d'ouvriers

Au terme de cette formation, les agents seront capables d'adopter la pratique d'outils de leadership et de planification du travail.

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les chefs d'équipe, brigadiers, chefs-brigadiers, Code 4 et de façon générale, à tout responsable d'une équipe d'ouvriers.

Participation	Fr	Nl
Communes	15	
CPAS	9	
Zones de police		
Organismes	18	

Devenir chef de ses collègues

- Intégrer sa nouvelle posture de chef de ses collègues
- Faire respecter ce nouveau rôle
- Stimuler l'adhésion des anciens collègues
- Se positionner avec la « juste distance » : ni camaraderie, ni tour d'ivoire
- Se positionner avec sa « juste autorité » : ni laxisme, ni autoritarisme

A qui s'adresse cette formation ?
Cette formation s'adresse à tous les agents des administrations locales ou régionales, des asbl para-communales et organismes para-régionaux qui sont devenus ou qui vont devenir les supérieurs hiérarchiques de leurs collègues.

Participation	Fr	Nl
Communes	18	12
CPAS	29	
Zones de police		
Organismes		

Gérer les personnalités difficiles

Cette formation apporte des outils concrets pour encadrer efficacement un collaborateur négatif ou agressif.
A l'issue de ce module, les participants devraient pouvoir :

- identifier les différents types de comportements difficiles
- prendre conscience de leur propre comportement face à ces personnalités
- s'adapter afin de prévenir ou, à défaut, de gérer un conflit
- adapter leur management pour réintégrer ces personnes à l'équipe

A qui s'adresse cette formation ?
Cette formation s'adresse à tous les agents des administrations locales ou régionales, des asbl para-communales et organismes para-régionaux qui occupent une fonction d'encadrement.

Participation	Fr	Nl
Communes	21	7
CPAS	9	2
Zones de police		
Organismes		

Gestion des conflits

L'objectif principal de la formation est d'aider les agents à sortir durablement des situations conflictuelles quotidiennes par l'organisation, la négociation et le compromis raisonnable.

A qui s'adresse cette formation ?
Aux agents des niveaux A,B,C,D et E des administrations locales, régionales et para-régionales de la Région de Bruxelles-Capitale qui souhaitent développer leurs capacités de résolution de conflits.

Participation	Fr	Nl
Communes	22	
CPAS	7	
Zones de police		
Organismes	2	



Gérer ses collaborateurs I : les principes - séminaire résidentiel

Ce séminaire est le premier volet d'une série de plusieurs séminaires consacrés à la gestion des collaborateurs dans les services publics locaux. Il est recommandé de suivre les séminaires dans l'ordre de leur présentation.

Gérer les collaborateurs I donne une base commune aux séminaires suivants de la série. S'appuyant pour l'essentiel sur une méthodologie d'études de cas et de quelques jeux de rôle, ce premier séminaire familiarise les participants à une approche pragmatique de la démarche de gestion des ressources humaines au quotidien et des comportements qui lui sont associés : ce que tout agent qui a des responsabilités d'encadrement doit connaître et pouvoir mettre en œuvre.

Participation	Fr	Nl
Communes	13	1
CPAS	5	1
Zones de police		
Organismes		

Gérer ses collaborateurs III : coaching individuel et motivation - séminaire résidentiel

Ce séminaire est le dernier volet de la série de trois séminaires consacrés à la gestion des collaborateurs. Il s'adresse aux personnes ayant déjà suivi par le passé le volet « Gérer ses collaborateurs 1 : les principes ».

La motivation du personnel est un facteur-clé de la qualité et de la performance du service public. Le problème est double : comment prévenir la démotivation d'une part, comment motiver ou remotiver ses collaborateurs d'autre part. Le coaching apparaît comme un dispositif majeur au coeur du processus de la motivation. Il entre dans le rôle de tout responsable qui a des fonctions d'encadrement. Et cela d'autant plus que les dispositions prévues dans la nouvelle Charte sociale impliquent une redéfinition du rôle du responsable hiérarchique. En effet, la gestion des compétences étant appelée à devenir l'un des fondements de la GRH, il reviendra à tout responsable d'accompagner ses collaborateurs dans leur développement professionnel.

Comme pour les deux volets précédents, ce séminaire formera les participants au départ d'études de cas et de jeux de rôle, permettant de dégager des recommandations concrètes et des pratiques à mobiliser en fonction des contextes et des situations.

Participation	Fr	Nl
Communes	14	
CPAS	6	2
Zones de police	1	
Organismes		

L'éthique du leadership - séminaire résidentiel

Des études montrent que le leadership est le plus souvent une question de choix et, plus fondamentalement, une question de valeurs.

Exercer une fonction de direction, c'est assumer des responsabilités, arbitrer entre des demandes contradictoires, fixer la limite de l'acceptable et de l'inacceptable.

Au nom de quelles valeurs ? Dans la vie professionnelle, les questions de valeurs se posent constamment :

- Faut-il sanctionner un employé fautif ou faire preuve de compréhension à son égard ?
- Faut-il privilégier la productivité ou le climat dans l'équipe ?
- Qu'est-ce qui est juste et qu'est-ce qui ne l'est pas ?

Des études montrent que le leadership est d'abord une question de valeurs.
C'est cette dimension que le séminaire se propose d'explorer.

Participation	Fr	Nl
Communes	24	
CPAS		
Zones de police		
Organismes		

Techniques d'entretien d'évaluation

- La bonne compréhension de l'ensemble des fondements de l'évaluation, de ses finalités, de ses enjeux et des principales variables-clé de sa mise en œuvre. (Seulement pour les niveaux A et B)
- Mieux connaître le contexte de l'évaluation dans le secteur public, en particulier dans la Région bruxelloise.
- Permettre aux évaluateurs de développer les meilleures pratiques pour garantir l'efficacité du système (tant d'un point de vue réglementaire que managérial).

A qui s'adresse cette formation ?
Cette formation s'adresse à tous les agents des administrations locales ou régionales, des asbl para-communales et organismes para-régionaux.

Participation	Fr	Nl
Communes	31	8
CPAS	16	4
Zones de police		
Organismes		

Cycle de base en Management communal

Cycle de base

Cette formation de trois années forme le futur responsable du « middle management », en lui offrant des moyens concrets de recyclage, d'actualisation des connaissances et d'acquisition de nouvelles aptitudes managériales. Elle le rend plus apte à gérer et maîtriser la modernisation managériale de son administration. Confié à des professeurs de différentes universités, ce cycle spécifique à l'ERAP donne lieu à des examens annuels.

A qui s'adresse cette formation ?
A tout agent administratif ou technique des niveaux B ou C, travaillant dans une administration communale, un CPAS ou une zone de police.

Participation	Bilingue
Communes	52
CPAS	20
Zones de police	
Organismes	

Management et organisation

Carte mentale

Au terme de la formation, les agents auront appris la méthode de travail de la carte mentale et augmenteront leur efficacité et leur créativité en gestion et en création d'information.

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les agents des niveaux A, B, C des communes, des CPAS, des zones de police et des organismes régionaux et para-régionaux de la Région de Bruxelles-Capitale.

Participation	Fr	Nl
Communes	10	
CPAS	19	
Zones de police		
Organismes		

Marchés publics

Formation approfondie en marchés publics

Au terme de cette formation, les agents seront en mesure de dompter la législation (ses applications et ses subtilités) relative aux marchés publics, afin de réduire le nombre de dossiers litigieux.

A qui s'adresse cette formation ?
Aux agents des niveaux A, B et C des communes, CPAS et des zones de police de la Région de Bruxelles-Capitale spécialisés en marchés publics.

Participation	Fr	Nl
Communes	192	10
CPAS	16	
Zones de police	12	2
Organismes		

Marchés publics

La passation et l'exécution de marchés publics constituent une part importante de l'activité des administrations et font l'objet d'un processus particulier de décision qu'il y a lieu de maîtriser parfaitement et en conformité avec l'évolution de la législation s'y rapportant.

A qui s'adresse cette formation ?
Aux agents administratifs des niveaux B et C en service dans une administration communale, un CPAS ou une zone de police.

Participation	Fr	Nl
Communes	70	
CPAS	15	
Zones de police	3	
Organismes		

Marchés publics - recyclage nouvelle législation

Mettre à jour ses connaissances pour agir en conformité avec la nouvelle législation entrant en vigueur en juillet 2013.

A qui s'adresse cette formation ?
Aux agents administratifs des niveaux B et C en service dans une administration communale, un CPAS ou une zone de police.

Participation	Fr	Nl
Communes	141	52
CPAS		
Zones de police		
Organismes		

Marchés publics des asbl

Le module proposé ici vise à fournir une formation de base sur la passation des marchés publics adaptée aux marchés publics des asbl.

A qui s'adresse cette formation ?
Les gestionnaires, les mandataires (élus, fonctionnaires ou personnes physiques) ou les personnes en lien avec les marchés publics au sein de toutes les asbl privées, paracommunales ou para-régionales entrant dans le champ d'application ratione materiae des dispositions de l'article 2, § 2, 1, d) de la loi du 15 juin 2006 relative aux marchés publics et à certains marchés de travaux, de fournitures et de services. En règle générale, il s'agit des asbl dont les activités sont majoritairement financées par les autorités publiques, ce qui doit être accompagné d'une obligation du respect de la législation des marchés publics.

Participation	Fr	Nl
Communes		
CPAS		
Zones de police		
Organismes	111	

Recrutement et sélection - séminaire résidentiel

Recruter sans (trop) se tromper est devenu indispensable. Comment optimiser la procédure de recrutement ? Comment éviter les erreurs de casting ? Comment trier efficacement les CV ? Comment tirer le meilleur parti d'un entretien d'embauche sans se faire «balader» par le candidat? Comment réaliser un entretien orienté compétences comportementales ? Comment tester les compétences essentielles des candidats ?
Autant de questions qui seront abordées au travers de la mise en oeuvre d'outils, de techniques et de méthodes visant à améliorer l'efficacité des recrutements dans le secteur public local.
L'accent sera mis sur l'approche des compétences des candidats et sur la maîtrise de l'entretien d'embauche ou de l'épreuve orale devant un jury local.

Le séminaire abordera les questions avec un regard porté tant sur le recrutement d'agents statutaires que sur celui de travailleurs contractuels.

Participation	Fr	Nl
Communes	13	1
CPAS	2	4
Zones de police	1	
Organismes		

Gestion des ressources humaines

La planification de la formation - séminaire résidentiel

Ce séminaire s'adresse en priorité aux gestionnaires des cellules de formation ainsi qu'aux responsables des services des ressources humaines des communes, des CPAS et des zones de police de la Région de Bruxelles-Capitale.

Le séminaire a pour objectif de former les participants, d'une part à l'analyse des besoins de formation, et d'autre part à la concepion et à la mise en oeuvre de plans de formation et de développement des compétences.

Les méthodes proposées prendront appui sur les outils de gestion des compétences conçus dans le cadre du projet-pilote Columbus, mais également sur les expériences et savoir-faire mobilisés dans le secteur public local dans les régions wallonne et flamande, ainsi que dans d'autres organisations publiques.

Participation	Fr	Nl
Communes	14	
CPAS	8	1
Zones de police		
Organismes		

Soins de santé et aide aux personnes

Secourisme d'entreprise (A.R. du 15/12/2010)

A l'issue de la formation et en cas de réussite du test (inclus dans la formation), le participant recevra son brevet de secouriste d'entreprise.

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les agents des communes, des cpas et des organismes régionaux et para-régionaux de la région de bruxelles-capitale.

Module de base

Participation	Fr	Nl
Communes	98	13
CPAS	4	
Zones de police		
Organismes	4	

Recyclage

Participation	Fr	Nl
Communes	93	17
CPAS	6	
Zones de police		
Organismes	1	

Les formations
Formations organisées en 2013

Normes d'hygiène en cuisine

Cette formation vise à donner aux agents affectés à la préparation et à la distribution des repas les techniques découlant des dispositions réglementaires contenues dans l'arrêté royal du 22 décembre 2005 (dernières modifications le 3 avril 2013) et le Règlement (CE) n° 852/2004 du Parlement européen et du Conseil du 29 avril 2004 (dernières modifications le 11 mars 2009) relatifs à l'hygiène des denrées alimentaires.

A qui s'adresse cette formation ?
Aux agents, de quelque niveau que ce soit, affectés à la préparation et à la distribution des repas.

Participation	Fr	Nl
Communes	15	
CPAS	5	
Zones de police		
Organismes		

Techniques d'accueil et secrétariat

Accueil téléphonique

L'objectif principal est de former les agents à offrir un service de qualité au téléphone et à résoudre efficacement les problèmes qui leur sont soumis.
La formation devra développer trois axes :

- Répondre
- Prévoir
- Etre capable de diagnostiquer le besoin de l'interlocuteur

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les agents des communes, des CPAS, des zones de police et des organismes régionaux et para-régionaux de la Région de Bruxelles-Capitale.

Participation	Fr	Nl
Communes	2	5
CPAS	9	1
Zones de police		
Organismes	3	1

Classement efficace

L'objectif principal de la formation est de venir en aide aux agents en leur donnant des méthodes d'organisation de classement.

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les agents des communes, des CPAS, des zones de police et des organismes régionaux et para-régionaux de la Région de Bruxelles-Capitale.

Participation	Fr	Nl
Communes	7	
CPAS	17	
Zones de police		
Organismes	3	

Clavier à 10 doigts

Au terme de cette formation, les participants seront à même de lire et taper leur texte en même temps, de gagner en vitesse et en efficacité et de maîtriser l'outil afin que son utilisation ne soit plus un frein à la rédaction.

A qui s'adresse cette formation ?
D'une façon générale, à tous ceux qui, au sein d'une commune, d'un CPAS, ou des administrations régionales et para-régionales, souhaitent utiliser un clavier avec une efficacité maximum.

Participation	Fr	Nl
Communes	7	
CPAS	5	
Zones de police		
Organismes		



Gouvernance et secteur public

Agents entrant en service

Cette formation de type court vise à donner aux nouveaux agents communaux et de CPAS les connaissances de base relatives à la loi communale ainsi qu'à l'organisation et au fonctionnement d'une commune ou d'un CPAS.

A qui s'adresse cette formation ?
A tout agent administratif ou technique entrant en service dans une commune ou un CPAS, des niveaux A, B, C, D et E.

Niveaux A, B et C

Participation	Fr	Nl
Communes	382	55
CPAS	86	
Zones de police		
Organismes		

Niveaux D et E

Participation	Fr	Nl
Communes	385	24
CPAS	12	
Zones de police		
Organismes		

Code 4

Préparer les participants à l'examen « Code 4 » en leur inculquant les acquis théoriques et les conseils pratiques qu'ils doivent connaître pour le réussir. Un test en fin de session permettra aux agents de se situer face aux exigences requises.

A qui s'adresse cette formation ?
Cette formation s'adresse à tous les agents de niveaux B, C, D et E des administrations communales et des CPAS bruxellois.

Participation	Fr	Nl
Communes	58	
CPAS	16	
Zones de police		
Organismes		

Formation agréée délivrant le titre de gardien de la paix (A.R. du 15/05/2009)

1°L'étude des droits et devoirs des gardiens de la paix et des gardiens de la paix-constatateurs : 3 jours (24h) de cours portant sur les sujets suivants :

- Connaissance du cadre légal, droits et devoirs du gardien de la paix ;
- Connaissance de l'organisation d'une administration publique ;
- Connaissance de la police et des relations avec le service de police ;
- Techniques de prévention ;
- Missions de surveillant habilité.

2° Les techniques de communication verbale et non-verbale : 3 jour (24h) de cours;

3° L'interculturel et l'apprentissage du contact avec la diversité : 1 jour (8h) de cours;

4° L'observation et la rédaction de rapports : 1 jour (8h) de cours;

5° L'approche psychologique de conflits : 1 jour (8h) de cours;

6° Les techniques de défense physique : 1 jour (6h) de cours;

7° Le secourisme : 2 jours (12h) de cours.

Chaque matière fera l'objet d'un ou plusieurs cours documenté(s) d'un syllabus écrit ou d'un manuel et sera dispensée avec le matériel pédagogique et didactique nécessaire pour que la formation puisse être en concordance avec les objectifs fixés par l'Arrêté royal du 15 mai 2009.

A qui s'adresse cette formation ?
A tout agent dont la fonction est décrite par la loi du 15 mai 2007 relative à la création de la fonction de gardien de la paix et à la création du service des gardiens de la paix et dont l'administration a marqué son accord avec le règlement d'inscription spécifique à cette formation.

Participation	Fr	Nl
Communes	68	
CPAS		
Zones de police		
Organismes	50	

Les formations
Formations organisées en 2013

Secteur social

Les lois piliers du CPAS: mise à jour des connaissances des travailleurs sociaux

L'objectif est de donner, aux travailleurs sociaux ayant récemment intégré un cpas, une bonne assise en la matière mais aussi de permettre, aux collaborateurs plus avertis, une mise à jour de leurs connaissances.

A qui s'adresse cette formation ?
La formation s'adresse principalement aux travailleurs sociaux des dix-neuf CPAS de la Région de Bruxelles-Capitale.

Participation	Fr	Nl
Communes	1	
CPAS	149	
Zones de police		
Organismes		

Parcours de formation destiné au secteur de l'insertion socioprofessionnelle

Ces modules permettront aux travailleurs du secteur de l'ISP, principalement ceux qui œuvrent aux phases 1 et 4 du parcours d'insertion (soit le bilan socioprofessionnel, la détermination de projet et l'accompagnement à la recherche d'emploi) de se constituer une boîte à outils.

Ils ouvriront également un espace de dialogue et de réflexion qui amèneront les travailleurs ISP à mieux se positionner quant au rôle qu'ils ont à tenir et à d'éventuels malaises qui en découlent (sentiment d'être instrumentalisé, d'être pris pour des boucs émissaires, difficultés liées au cadre contractuel et obligatoire du suivi, ...).

A qui s'adresse cette formation ?
Cette formation s'adresse à tous les intervenants du secteur ISP qui travaillent pour ACTIRIS, en CPAS, au sein des cellules emploi et ISP des administrations communales, en missions locales et des asbl para-communales actives dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle.

Participation	Fr	Nl
Communes		
CPAS	13	
Zones de police		
Organismes		

Métiers techniques et du bâtiment

Chauffeurs

Le programme se conforme aux exigences de la réglementation en vigueur depuis le 10 septembre 2009 et de l'AR du 4 mai 2009 relatifs à la formation continue des chauffeurs professionnels. En suivant ces modules, les agents pourront obtenir les 35 crédits qu'il doivent réunir sur 5 ans pour conserver leur permis de conduire C(E) et/ou D(E) et sous-catégories.

A qui s'adresse cette formation ?
Cette formation s'adresse à tous les agents des administrations locales ou régionales, des asbl para-communales et organismes para-régionaux amenés à conduire un véhicule de catégorie C ou D dans le cadre de leur fonction (transports de marchandises ou de personnes).

Participation	Fr	Nl
Communes	336	83
CPAS	51	
Zones de police		
Organismes		

Ouvriers - métiers du bâtiment

En ce qui concerne les formations techniques, il s'agit d'amener les membres du personnel ouvrier des administrations locales à mieux connaître les différents modes opératoires et les divers matériaux et outillages des métiers techniques.

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les agents de niveau D ou E – contractuels ou statutaires – des administrations communales, des CPAS et des zones de police.

Carrelage

Participation	Fr	Nl
Communes	11	
CPAS	11	
Zones de police		
Organismes		

Electricité

Participation	Fr	Nl
Communes	7	
CPAS	11	
Zones de police		
Organismes	4	

Les formations
Formations organisées en 2013

Maçonnerie

Participation	Fr	Nl
Communes	30	
CPAS	8	
Zones de police		
Organismes		

Menuiserie

Participation	Fr	Nl
Communes	17	
CPAS	4	
Zones de police		
Organismes		

Plafonnage

Participation	Fr	Nl
Communes	7	
CPAS	1	
Zones de police		
Organismes		

Pose de revêtements

Participation	Fr	Nl
Communes	24	
CPAS		
Zones de police		
Organismes		

Sanitaire

Participation	Fr	Nl
Communes	8	
CPAS	5	
Zones de police		
Organismes	3	

Soudure

Participation	Fr	Nl
Communes	11	
CPAS		
Zones de police		
Organismes		

Nettoyage de bureaux et de collectivités

Au terme de ce cycle les participants seront capables :
- d'appliquer des consignes de sécurité et d'hygiène dans l'exécution de leurs tâches
- d'appliquer des consignes ergonomiques dans l'exécution de leurs tâches
- d'organiser leurs tâches dans le temps
- de respecter et de faire respecter les règles de bien-être au travail en toute connaissance de cause
- de mettre en pratique certaines notions de base du droit des personnes ayant trait à la vie privée et au devoir de réserve
- de réagir efficacement devant des situations inhabituelles

A qui s'adresse cette formation ?
Aux agents des services d'entretien des communes et CPAS de la Région de Bruxelles-Capitale.

Participation	Fr	Nl
Communes	12	
CPAS	8	
Zones de police		
Organismes		

Parcours de formation pour les concierges

A l'issue de ce programme, les participants possèderont les compétences de base suffisantes pour solutionner des problèmes techniques simples. Ils connaîtront également les limites de leur intervention, les partenaires-intervenants extérieurs à contacter, les bases des éco-pratiques à adopter. Ils seront aussi sensibilisés aux risques liés à leur fonction et à leur prévention. Enfin, les concierges des écoles vont acquérir des compétences en gestion d'équipe.

A qui s'adresse cette formation ?
Le parcours est proposé aux CPAS, aux administrations de la Ville et des dix-huit communes de la Région de Bruxelles-Capitale, aux zones de police ainsi qu'aux asbl et administrations locales, régionales, para-régionales et para-communales.

Participation	Fr	Nl
Communes	10	
CPAS	7	
Zones de police		
Organismes		

Les formations
Formations organisées en 2013



Rénovation durable

Il s'agit de sensibiliser les agents aux solutions écologiques en matière de rénovation durable et de leur apprendre à utiliser les techniques qui existent.

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les agents de niveau D ou E – contractuels ou statutaires – des administrations communales, des CPAS et des zones de police.

Participation	Fr	Nl
Communes	12	
CPAS	2	
Zones de police		
Organismes		

Gestion urbaine

Affronter les nouveaux défis du logement à Bruxelles - séminaire résidentiel

Le marché du logement se transforme sous nos yeux, sous la poussée combinée de la croissance démographique et de l'adoption de réglementations nouvelles. Tant quantitativement que qualitativement, les évolutions sont d'importance. Or, de quels outils disposent les communes et les CPAS pour affronter ces défis nouveaux ? Comment, dit autrement, parvenir à absorber la demande tout en maintenant intacts les différents niveaux d'exigence propres à la vie en ville ?
Identifier ces leviers (et les expliciter), tel est l'objet du présent séminaire.

Participation	Fr	Nl
Communes	11	5
CPAS	3	
Zones de police		
Organismes		

Mitoyenneté

Les règles relatives à la mitoyenneté sont définies aux articles 653 et suivants du Code civil.
La formation a pour objet d'expliquer l'ensemble de ces règles. Plus particulièrement, il s'agira de distinguer le régime juridique de la mitoyenneté d'autres figures juridiques (exemple mur séparatif, mais non mitoyen,...). Seront ainsi examinées les règles d'établissement et de contrôle de la mitoyenneté.
La formation abordera aussi, de manière exemplative, l'implication et l'applicabilité réelles de la mitoyenneté au quotidien tant pour les administrations que pour les administrés.

A qui s'adresse cette formation ?
A tous les agents des administrations locales, régionales et pararégionales qui sont en charge de matières liées aux biens et à l'urbanisme.

Participation	Fr	Nl
Communes	24	
CPAS		
Zones de police		
Organismes	1	

Les formations
Evaluations des formations

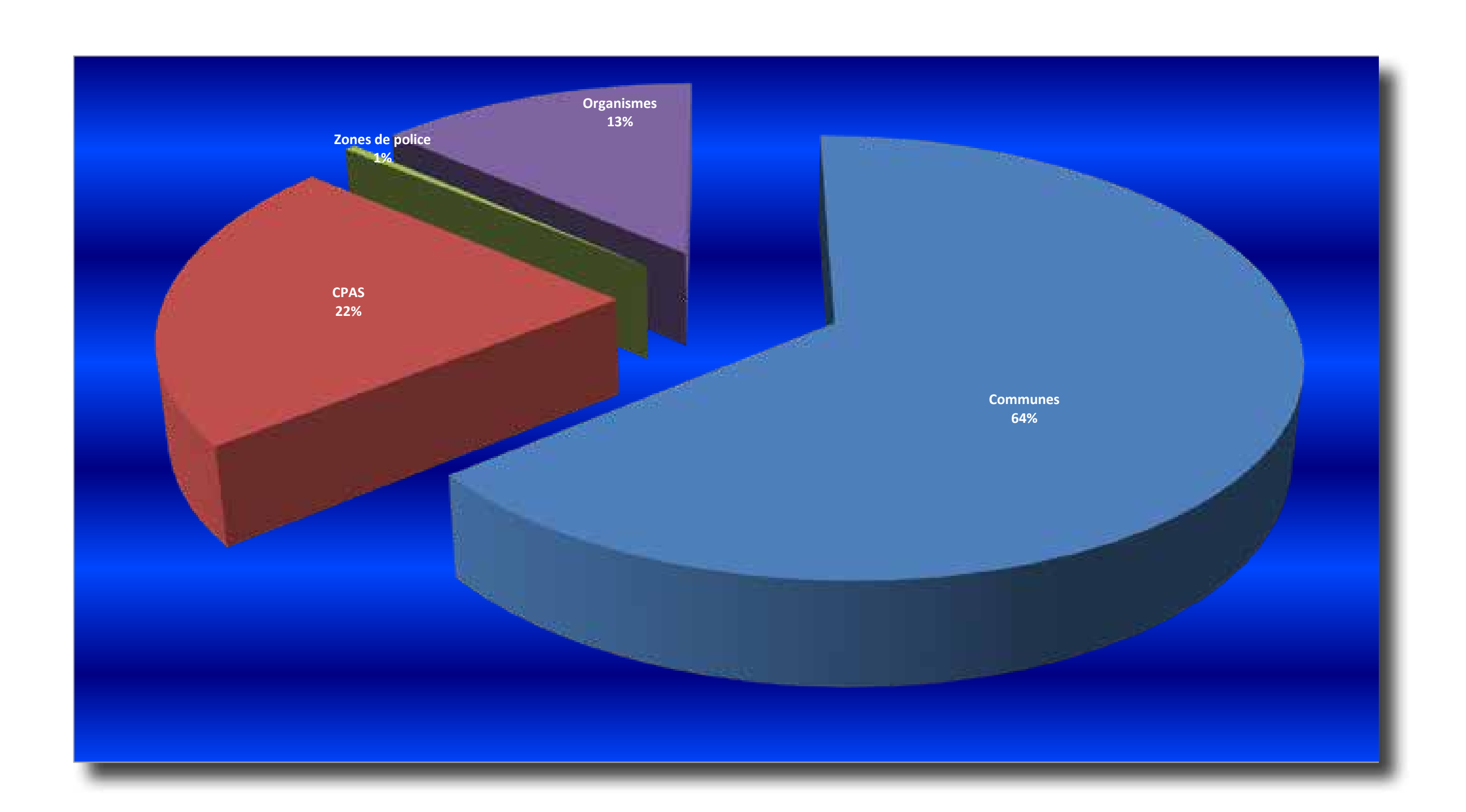
Formations	% de satisfaction
Access	87%
Accueil téléphonique	80%
Agents entrants ABC	75%
Agents entrants DE	73%
Amendes administratives	72%
Analyse transactionnelle	80%
Assertivité	88%
Assertivité - journée de suivi	79%
Ateliers du leadership	81%
Carte mentale	83%
Chauffeurs	85%
Chef d'une équipe d'ouvriers	78%
Classement efficace	87%
Clavier à 10 doigts	81%
Code 4	83%
Communication interculturelle	73%
Communication non verbale	86%
Comptabilité budgétaire des CPAS	78%
Développer la confiance en soi	83%
Développer sa créativité	76%
Devenir chef de ses collègues	77%
Dialogue efficace	77%
Droit administratif	80%
Droit civil - des personnes	NA
Ecoute active	70%
Ecrire des lettres et des e-mail	85%
Excel / Calc	81%
Formation approfondie en marchés publics	84%
Formation agréée délivrant le titre de gardien de la paix	90%
Gagner du temps avec Outlook	85%
Gérer les personnalités difficiles	77%
Gestion de l'agressivité - assertivité à destination des préposés au stationnement	80%
Gestion de l'agressivité pour le personnel de première ligne	75%
Gestion des conflits	84%
Gestion des subsides et définition de subsidiologue	71%
Gestion du stress	84%
Grammaire et orthographe	89%
Les lois piliers du CPAS: mise à jour des connaisances des travailleurs sociaux	80%

Formations	% de satisfaction
Marchés publics	80%
Marchés publics des asbl	78%
Marchés publics - recyclage nouvelle législation	79%
Mieux communiquer par email	72%
Mitoyenneté	80%
Moderniser les écrits administratifs	88%
Normes d'hygiène en cuisine	85%
Nettoyage de bureaux et de collectivités	85%
Ouvriers - carrelage	86%
Ouvriers - électricite	83%
Ouvriers - maçonnerie	82%
Ouvriers - menuiserie	79%
Ouvriers - plafonnage	75%
Ouvriers - pose de revêtements	87%
Ouvriers - sanitaire	82%
Ouvriers - soudure	88%
Parcours de formation ISP	90%
Pensée logique	88%
Préparation à la retraite	85%
Préparation au test linguistique SELOR	77%
Prise de notes et compte-rendu de réunions	85%
Prise de parole en public	79%
Parcours de formation pour les concierges	74%
Rapports d'enquête sociale	83%
Rénovation durable	NA
Résister à l'agressivité	84%
Secourisme d'entreprise	84%
Secourisme d'entreprise - recyclage	86%
Techniques de mémorisation	86%
Techniques de relaxation	83%
Techniques d'entretiens d'évaluation	85%
Word	80%



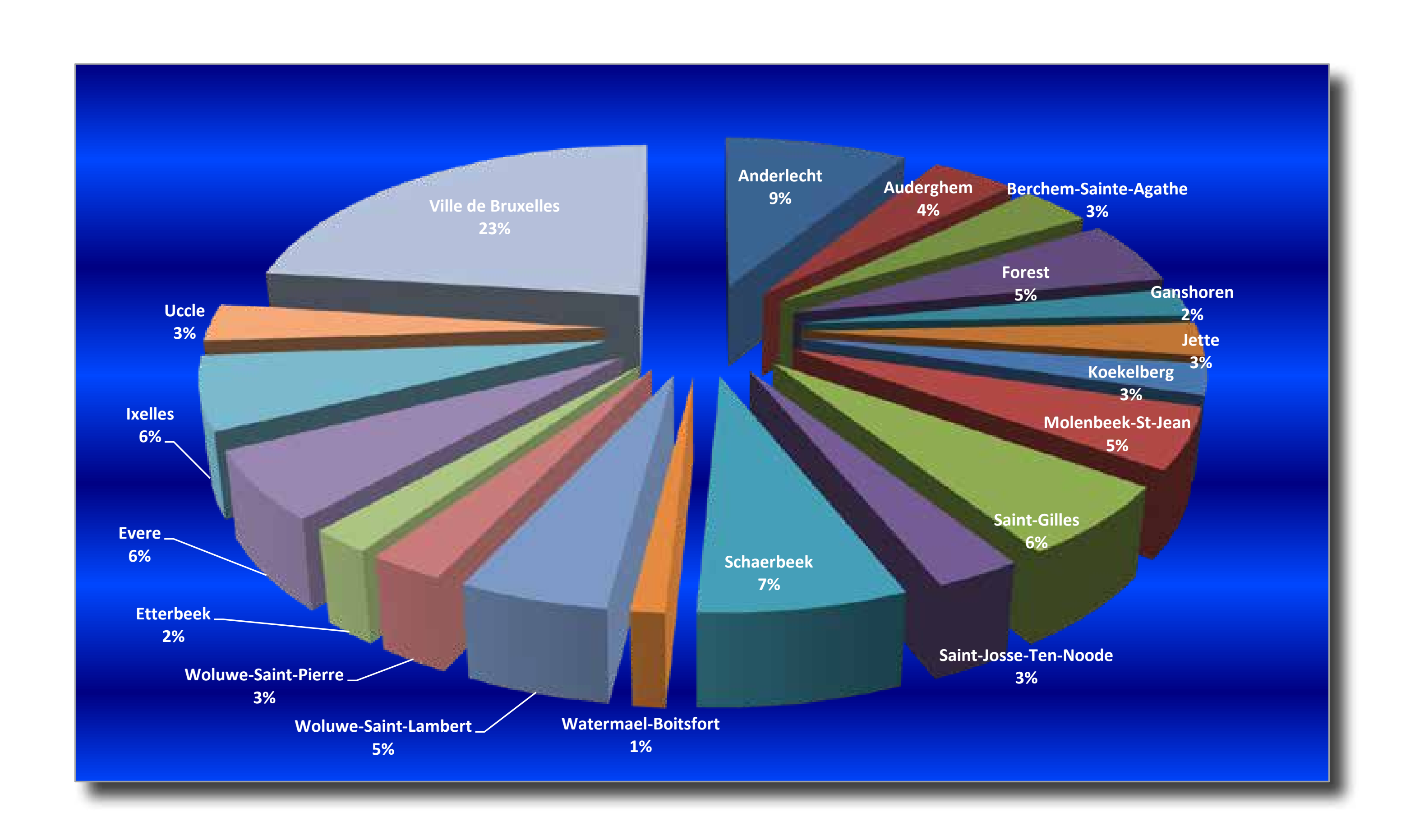
Participation globale

Communes	3380
CPAS	1160
Zones de police	24
Organismes	704
Total	5268



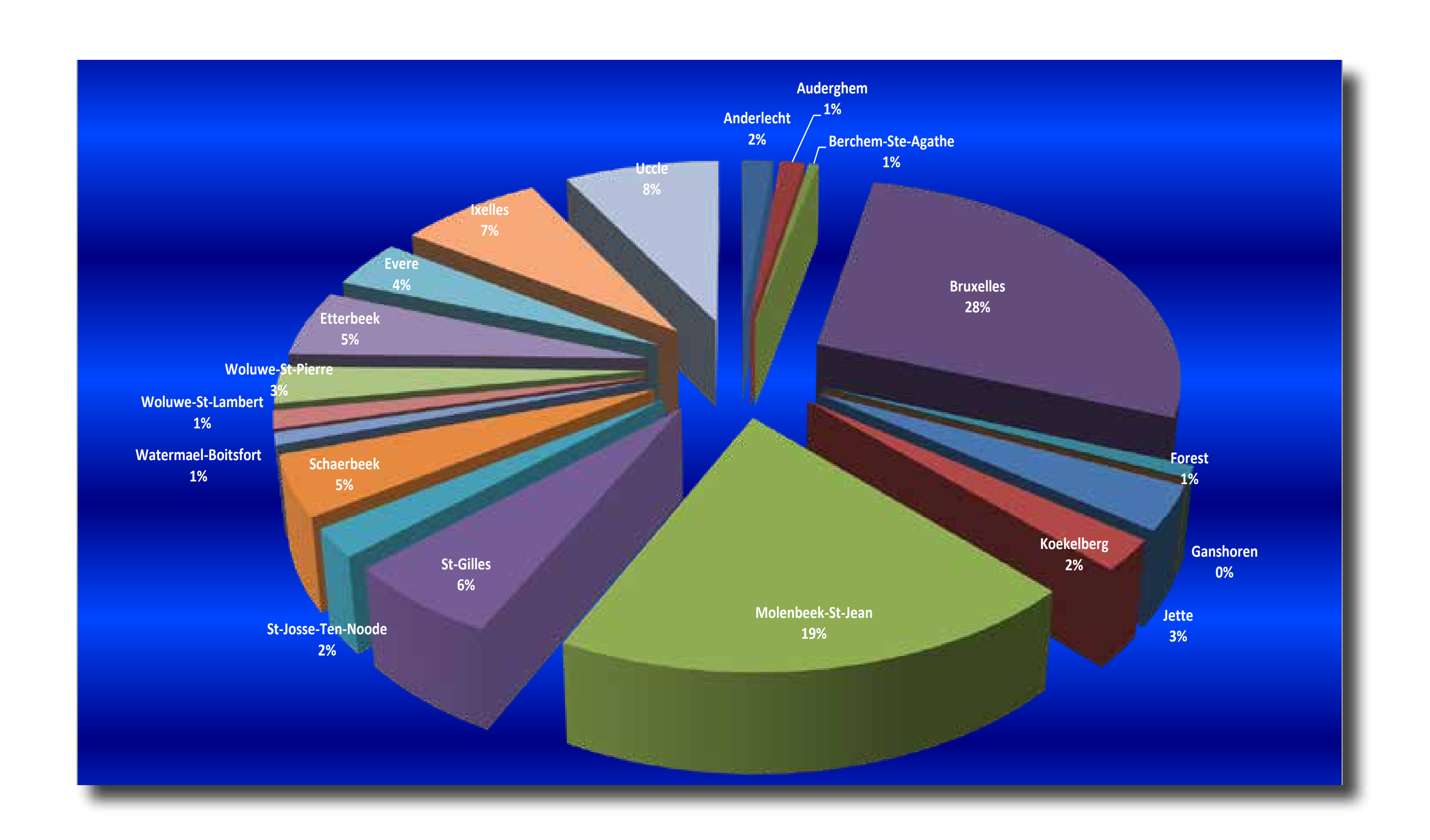
Participation des communes

Anderlecht	299
Auderghem	140
Berchem-Sainte-Agathe	117
Forest	183
Ganshoren	81
Jette	96
Koekelberg	87
Molenbeek-St-Jean	174
Saint-Gilles	205
Saint-Josse-Ten-Noode	99
Schaerbeek	238
Watermael-Boitsfort	39
Woluwe-Saint-Lambert	170
Woluwe-Saint-Pierre	87
Etterbeek	71
Evere	198
Ixelles	212
Uccle	109
Ville de Bruxelles	775



Participation des CPAS

CPAS d'Anderlecht	19
CPAS d'Auderghem	15
CPAS de Berchem-Ste-Agathe	6
CPAS de Bruxelles	319
CPAS de Forest	11
CPAS de Ganshoren	0
CPAS de Jette	40
CPAS de Koekelberg	28
CPAS de Molenbeek-St-Jean	225
CPAS de St-Gilles	69
CPAS de St-Josse-Ten-Noode	26
CPAS de Schaerbeek	55
CPAS de Watermael-Boitsfort	11
CPAS de Woluwe-St-Lambert	16
CPAS de Woluwe-St-Pierre	34
CPAS d'Etterbeek	61
CPAS d'Evere	45
CPAS d'Ixelles	86
CPAS d'Uccle	94



Récapitulatif des formations de 2003 à 2013

FORMATIONS	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Absentéisme					24	8		17	0	0	0
Accueil téléphonique				53	14	12	31		16	32	21
Affronter les nouveaux défis du logement à Bruxelles - SR											19
Agents entrant en service ABC	157	175	165	149	173	240	279	607	539	574	523
Agents entrant en service DE					61	50	82	426	530	465	421
Alcoolisme			23						0	0	0
Amendes administratives		27	30				18		0	0	25
Analyse transactionnelle					11		11	14	23	0	14
Anglais administratif						16	8	15	0	0	0
Assertivité		43		25	19	14	14	12	37	50	45
Assertivité - journée de suivi											9
Ateliers de DRH						56	10		0	0	0
Ateliers du leadership							43	14	30	15	68
Bureautique Access										5	7
Bureautique Calc								47	34	21	23
Bureautique Base								5	8	0	0
Bureautique Excel									10	5	51
Bureautique Writer								20	41	8	0
Bureautique Word									7	15	15
CAD communauté française						24		25	0	0	0
Chauffeurs - recyclage										590	470
Carte mentale				34	24		8		15	15	29
Classement efficace				91	18	16	16	16	0	14	27
Clavier à 10 doigts				46	17	24	12	12	0	9	12
Coaching individuel et motivation - SR	26	25							0	0	0
Coaching interne							25	12	12	12	0
Coaching interne - journée de suivi								13	0	0	0
Code 4	32	148	20	63	77		51	178	49	214	74
Communication administrative - SR								16	0	11	0
Communication de crise								25	0	17	0
Communication interculturelle		30	25	20	65	31	11	12	17	0	40
Communication interpersonnelle	21	32		14		9	22	20	20	21	0
Communication inter-personnelle MR-MRS				23	25	24	13	13	0	23	0
Communication non verbale				56	23	44	40		16	62	23
Communication organisationnelle interne	40								0	0	0
Comptabilité budgétaire					39	76	42		41	42	23
Comptabilité des asbl						41			0	15	0
Comptabilité patrimoniale					25				0	16	0
Concierges								60	189	0	17
Conduite de réunions			20				16		0	0	0
Conduite du changement							17		0	0	0
Courage managérial (optimiser son)						16	15		0	15	0
Cycle de base en Management communal	56	64	66	62	57	59	58	59	69	75	72
Description de fonction (élaboration d'une)					57				0	0	0

FORMATIONS	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Développement durable - SR							18		0	0	0
Développer la confiance en soi				44	15	14	38		25	9	72
Développer sa créativité						12		15	0	9	15
Devenir chef de ses collègues								34	12	23	59
Dialogue efficace	32	49	30	24		29		11	28	11	37
Dialogue efficace - journée de suivi						12			0	0	0
Diététique					73	11			0	0	0
Directeurs d'école : La communication interpersonnelle - SR			20		45	24	20		0	0	0
Directeurs d'école : Gérer les collaborateurs - SR						21	12		0	0	0
Directeur d'école : Evalutation du personnel - SR							14	21	0	0	0
Dix minutes pour convaincre						43	21	15	21	25	0
Droit administratif				97	49	51	51	25	52	171	25
Droit civil (Droit civil : les personnes/les biens et les obligations)						30			0	0	19
La pratique du droit communal			92	30	14		40		25	26	0
E-Administration					34				0	0	0
Ecoute active					13	15		9	10	12	30
Ecrire des lettres et des e-mails					42	13	30	16	15	31	41
Elus - fonctionnaires							23		0	0	0
Enquête de satisfaction				13					0	0	0
Ergonomie					22				0	0	0
Etat civil : législation - SR							16		0	0	0
Evolution démographique en RBC - SR									16	0	0
Fonctionnement des assemblées communales							59	16	15	0	0
Fonctionnement des assemblées des CPAS							17		0	0	0
Formation de formateurs				16	12				0	0	0
Formations - séminaires autres	170	282	92	21					18	0	0
Formations certifiantes CALog						1497	301	389	338	379	445
Français/Néerlandais – préparation SELOR	83	54	402	371	358	576	181	101	201	301	291
Gagner du temps avec Oulook											10
Gardien de la paix (+ test)									260	415	118
Gérer la diversité - SR										13	0
Gérer ses collaborateurs - SR	25	50	25	25	44	24	25	24	25	42	43
Gérer les personnalités difficiles								78	14	16	39
Gestes qui sauvent - BEPS					13				43	0	0
Gestion de l'agressivité - assertivité à destination des préposés au stationnement											131
Gestion de l'agressivité pour le personnel de première ligne											15
Gestion de projets - SR										21	0
Gestion des conflits			19	16		31	16	16	0	32	31
Gestion des compétences - SR								22	18	25	0
Gestion des documents sociaux		84	20			22		20	0	22	0
Gestion des dossiers d'assurance				66	10	20			0	0	0
Gestion des dossiers des étrangers				16	15	25	15	52	15	13	0

FORMATIONS	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Gestion des plaintes				25	24			13	0	26	0
Gestion des plaintes - SR							18		0	0	0
Gestion des subsides et définition de subsidiologue											59
Gestion du stress	68	25	61	13	72	68	59	37	48	49	70
Gestion du temps		23	24	19	33	26	51	40	20	15	0
Gestion d'un comité de direction - SR						17			0	0	0
Gestion d'une ASBL (loi du...)		52	14						0	0	0
Grammaire et orthographe					46	43	47	61	45	70	46
Hiérarchie des normes						51			0	20	0
Insertion socio-professionnelle					21				0	11	13
Intégration de nouveaux collaborateurs								14	10	0	0
Intelligence émotionnelle			30				14		0	14	0
Jeux de pouvoirs						8	14		0	0	0
Knowledge management					14				0	0	0
L'efficience du responsable - SR					24		23	25	19	0	0
L'éthique du leadership - SR										24	24
La déontologie des agents locaux - SR						25			0	0	0
La planification de la formation - SR											23
La procédure disciplinaire en pratique - SR					10				0	0	0
La vie en MRS - SR								13	0	0	0
Le contrôle interne - SR								24	18	0	0
Le développement urbain bruxellois - SR					22				0	0	0
Le droit des étrangers - SR											13
Le pilotage de la GRH - SR								21	0	0	0
Le projet Columbus - SR								24	0	0	0
Leadership - SR	18	13	18	18		17	21	16	43	0	0
Lecture rapide		17	15	15	14	16		15	15	25	0
Légistique								20	0	17	0
Les enjeux juridiques de la gestion du personnel - SR		24							0	0	0
Les partenariats public-privé - SR				14						17	0
Les pensions						21	17		0	8	0
Marchés publics - Formation approfondie	104	208	262	512	315	289	272	391	541	266	232
Marchés Publics - SR	25	24	22	24	21	25	44	20	18	19	0
Marchés publics	30	47			33	50	147	30	0	0	88
Marchés publics - recyclage nouvelle législation											193
Marchés publics des asbl							20		0	15	111
Marketing appliqué à la gestion communale - SR						10			0	0	0
Mieux communiquer par e-mail					41	12	10	14	0	44	30
Mise à jour des connaissances des travailleurs sociaux		50		31	30	26	61		27	32	150
Mitoyenneté						55	26		8	0	25
Mobilité durable: Think Tram Bus						31	29	34	0	0	0
Mobilité interne					9				0	0	0
Moderniser les écrits administratifs				31	43	45	16	15	25	25	15
Nettoyage de bureaux et de collectivités	40	14	1		24	24	104	137	60	20	20

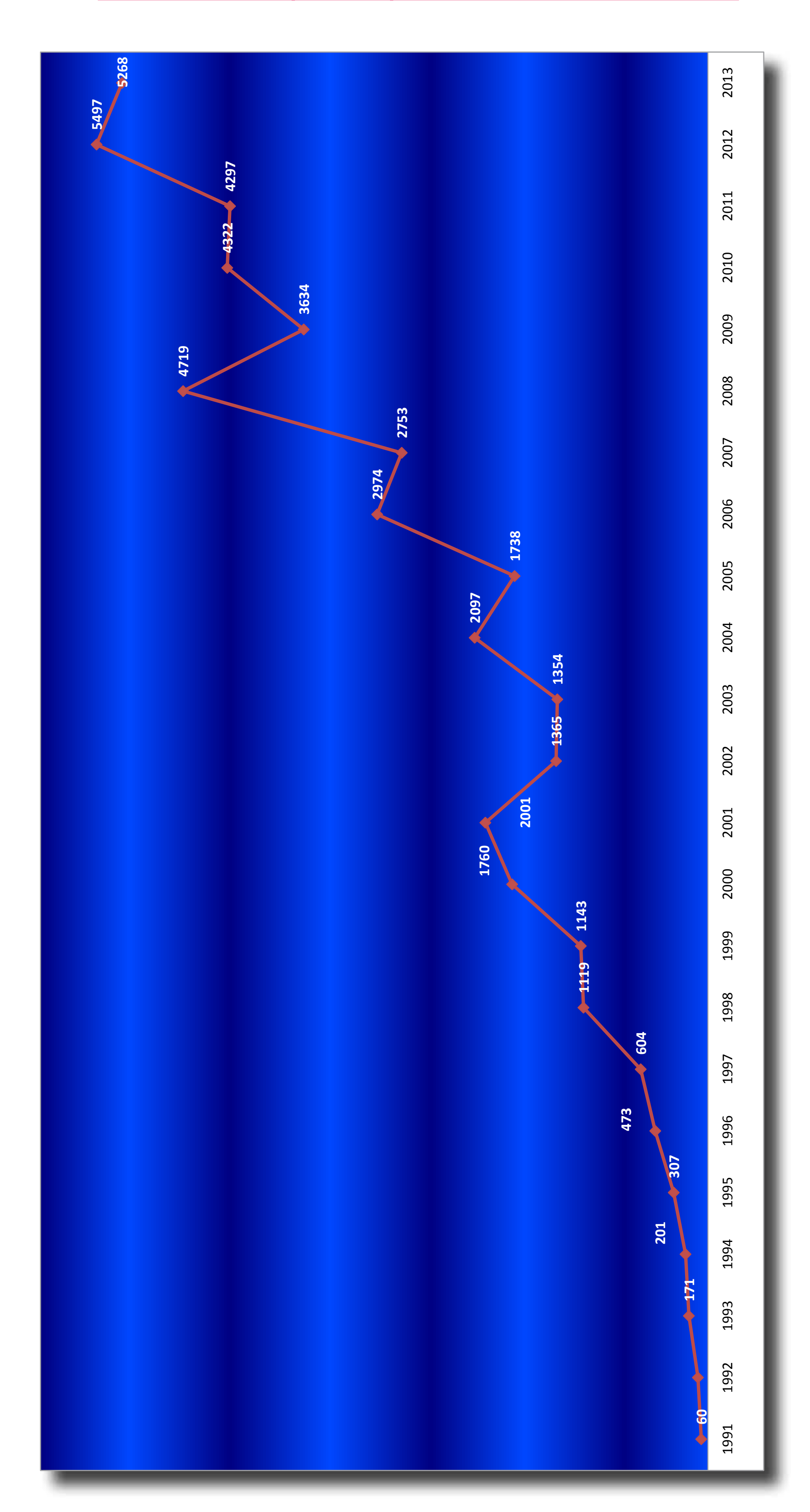
FORMATIONS	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Normes d'hygiène en cuisine	20		17			17			0	0	20
Nouveaux métiers de la Ville				66	11				0	0	0
Nouvelle comptabilité des CPAS	59	29		16	18	24		34	0	9	0
Organisation d'évenements							38	12	0	8	0
Oser l'épanouissement au travail - SR						12			0	0	0
Ouvriers - Carrelage							33	24	8	8	22
Ouvriers - Chef d'une équipe		49				22	121	88	128	95	42
Ouvriers - Electricité							73	75	25	23	22
Ouvriers - Maconnerie							56	30	8	7	38
Ouvriers - Menuiserie							40	23	6	28	21
Ouvriers - Plafonnage						8	24	39	0	16	8
Ouvriers - Rénovation durable									15	5	14
Ouvriers - Revêtements							56	30	31	20	24
Ouvriers - Sanitaire						8	65	16	8	7	16
Ouvriers - Soudure							47	18	17	16	11
Pensée logique					35	8		14	0	28	15
Performance énergétique des bâtiments (réglementation PEB)						151			0	0	0
Permis d'urbanisme			25	170	25				0	0	0
Plan de formation						17			0	0	0
Planification de la formation et gestion des compétences (pour les cellules de formation) - SR				17		20			0	0	0
Planification d'urgence et d'intervention								45	0	10	0
Population (Commune/CPAS)	105	105	43	30		11			0	0	0
Préparation à la retraite							10		27	0	13
Prévention du harcèlement moral et sexuel		26	50	9					0	0	0
Prise de notes et compte-rendu de réunion					42	13	29	16	30	44	13
Prise de parole en public	21		8	9	8		16		13	0	12
Procédure disciplinaire					22				0	0	0
Process communication model							12	12	0	12	0
Qualité au service des pouvoirs locaux - SR						14			0	0	0
Que faire quand un collaborateur dérape ?					33	45			14	0	0
Rapports d'enquête sociale					16	10			0	13	15
Rapports et délibérations					60	15	17	32	30	31	0
Recrutement et sélection											21
Régime de travail (approf.)			27	78					0	0	0
Règlement de travail	23								0	0	0
Règlement relatif à l'instruction publique				21	20				0	0	0
Résister à l'agressivité	89	26		21	10	47	36	78	26	18	46
Respect et protection de la vie privée				16	36			24	25	15	0
Ressources humaines et motivation - SR			25		17		21		0	0	0
Ressources humaines et stratégies de changement - SR									0	0	0
Résumer des textes						15		15	31	28	0
Savoir décider						16			0	0	0
Savoir déléguer				13				16	0	0	0

Statistiques

FORMATIONS	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Secourisme d'entreprise + recyclage										110	236
Secrétaires et assistants de direction	20	18		14					0	0	0
Sensibilisation au management				12			13		0	0	0
Subsides européens		17							0	0	0
Tableaux de bord					15				0	0	0
Tableaux de bord - SR		19							0	0	0
Techniques d'accueil	46	32	47	53	14	27	29	30	0	44	0
Techniques de base de secrétariat						24	21		12	0	0
Techniques de mémorisation				15	13	14	15	30	15	12	15
Techniques de négociation					39	31	16		15	16	0
Techniques de recrutement et sélection		17				19	20		0	0	0
Techniques de relaxation						8	59	82	46	50	24
Techniques d'entretien d'éva-luation	44	199			15	17		49	16	170	59
Transfert des compétences							16		0	0	0
Travailler en groupe de projet								15	0	0	0
Troisième Age (reconsidérer le)				34	10	17	19	9	0	0	0
Tutorat					10				0	0	0
Urbanisme et environnement				303	0				0	0	0
Total	1354	2097	1738	2974	2753	4719	3634	4322	4297	5497	5268



Nombre de participants de 1991 à 2013



Charges		Revenus	
Activités		**Activités**	
Charges directes		**Droits inscriptions**	
Cycle de base	469.543	Cycle de base	30.720
Séminaires résidentiels	159.369	Séminaires résidentiels	51.408
Formations	450.000	Formations	600.000
Préparation épreuve SIAMU	10.000	**Sous-total droits inscriptions**	682.128
Equilibrage - sessions néerlandophones	20.000	**Activités subventionnées par la Région**	
Intervenants CDD	22.000	Formation agents entrants	320.000
Location salle de cours	21.118	Formation agents de niveaux D & E	425.000
Formation «SAC»	35.000	Formation langues Région	50.000
Nouveaux besoins en formation	150.000	Soutien à l'implémentation de la Charte sociale	95.000
Total charges directes	1.337.030	Sous-total	890.000
Charges et indirectes subventionnées		Subside de fonctionnement Région	899.000
Formation agents entrants	320.000	Sous-total	899.000
Formation agents de niveaux D & E	425.000	**Total Région**	1.789.000
Formation langues Région	50.000	Gardiens de la paix	70.000
Soutien à l'implémentation de la Charte sociale	95.000	Préformation Police (GDLP-AP)	48.000
Sous-total	890.000	Sous-total	118.000
Gardiens de la paix	70.000	Gardiens de la paix - report 2012	0
Préformation Police (GDLP-AP)	48.000	Soutien à l'implémentation de la Charte sociale - report 2012	0
Absences	47.025	Sous-total report 2012	0
Sous-total	165.025	**Total Report Région**	118.000
Gardiens de la paix - report 2012	0	**Total Général Région**	1.907.000
Soutien à l'implémentation de la Charte sociale - report 2012	0	**Activités subventionnées par la Cocom**	
Sous-total report 2012	0	Formation langues Cocom	90.000
Total Région	1.055.025	Sous-total	90.000
Formation langues Cocom		Formation langues Cocom - report 2012	0
Formation langues Cocom	90.000	Sous-total 2012	0
Sous-total	90.000	**Total Cocom**	90.000
Formation langues Cocom - report 2012	0	Subside de fonctionnement Cocom	248.000
Sous-total report 2012	0	Sous-total	248.000
Total Cocom	90.000	**Total Général Cocom**	338.000
Total Région et Cocom	1.145.025	**Total Région et Cocom**	2.245.000
Total activités	2.482.055	**Absences**	
Biens et services divers		Absences (montant réinjectés dans les projets subsidiés)	47.025
Charges locatives	33.000	Reprise absences	0
Imprimés - fournitures de bureau	10.000	**Total absences**	47.025
Photocopies + location photocopieur	8.000	**Total activités**	2.974.153
Frais informatique	12.000	**Autres revenus**	
Documentation	600	Récupération distributeurs	7.000
Assurances	6.000	Précompte professionnel exempt de versement	800
Déplacements	1.200	Récupération accident travail	0
Frais postaux	3.500	Recettes photocopies	150
Frais courrier express	1.500	Recettes diverses	0
Téléphone- fax - internet - télétravail	10.000	**Total autres revenus**	7.950
Système de gestion en ligne - site internet - hébergement	143.000	**Reprises provisions**	
Provision système de gestion en ligne	0	Reprise provision Columbus	0
Entretien matériel	2.000	Reprise provision consultance informatique	0
Petit matériel	100	Reprise provision activités	185.000

Annonces et insertions	3.000	Reprise provision site internet	110.000
Publications légales	500	Reprise provision formation personnel - CDD	60.000
Formation du personnel - séminaires- incentive	66.000	Reprise provision aménagement	110.000
Provision formation personnel	0	Reprise provision indemnité	20.000
Cantine - matériel	1.500	Reprise provision équipement multimédia - matériel	30.000
Distributeurs	7.000	Reprise provision système de gestion en ligne	7.300
Distributeurs - accueil étudiants	6.000	Reprise provision planning semestriel	0
Distributeurs - location	3.000	TOTAL REPRISE PROVISIONS	522.300
Réunions - relations publiques	12.000	PRODUITS FINANCIERS	
20 ans ERAP	10.000	Produits financiers	1.000
Promotion - publications - planning semestriel	12.000	Différence de paiement	0
Honoraires	40.000	TOTAL PRODUITS FINANCIERS	1.000
Défense en justice	15.000		
TOTAL BIENS ET SERVICES DIVERS	406.900		
RÉMUNÉRATIONS, CHARGES SOCIALES ET PROVISIONS			
Rémunération	474.686		
Indemnités	20.000		
ONSS part patronale	148.201		
Sous-total	642.887		
Transfert aux activités	-220.587		
Sous-total rémunération, charges sociales	422.300		
Provision pécules de vacances	0		
Reprise provision pécule de vacances	0		
Sous-total provisions pécules de vacances	0		
Intérimaires	0		
Sous-total intéraimaires	0		
TOTAL RÉMUNÉRATIONS, CHARGES SOC. ET PROVISIONS	422.300		
Abonnement social	4.230		
Chèques repas	12.429		
Chèques cadeaux	910		
Assurances du personnel	7.500		
Secrétariat social	7.000		
Service médical	1.250		
Pharmacie	100		
Sous-total	33.419		
Transfert aux activités	-4.503		
Sous-total autres frais	28.916		
TOTAL FRAIS DE PERSONNEL	451.216		
JETONS DE PRÉSENCE			
Jetons de présence CA	12.000		
Jetons de présence CS	3.000		
Jetons de présence cotisation INASTI	1.732		
TOTAL JETONS DE PRÉSENCE	16.732		
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS			
Dotation matériel	2.500		
Dotation mobilier	2.000		
Dotation matériel informatique	4.000		
Dotation aménagement	110.000		
Dotation amortissement multimedia - matériel 100%	30.000		
TOTAL DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	148.500		

Provision consultance informatique	0		
Provision aménagement	0		
Total provisions	0		
Charges financières			
Frais de banque	0		
Différence de paiement	0		
Total charges financières	0		
Charges exceptionnelles			
Facture falsifiée	0		
Créances perdues	0		
Total charges exceptionnelles	0		
Total charges	3.505.403		
Résultats			
Excédent / disponible	0		
Total résultats	0		
Total général charges	3.505.403	Total général revenus	3.505.403

Finances
Situation au 31 décembre 2013

SITUATION AU 31 DECEMBRE 2013

ACTIF

IMMOBILISE				
FRAIS ETABLISSEMENT				
FRAIS DE CONSTITUTION			2.658,43	
AMORTISSEMENT			-2.658,43	
				0,00
FRAIS D'INSTALLATION			122.331,96	
AMORTISSEMENT			-122.331,96	
				0,00
MOBILIER			85.554,08	
AMORTISSEMENT			-80.619,40	
				4.934,68
MATERIEL INFORMATIQUE			87.119,66	
AMORTISSEMENT			-82.981,15	
				4.138,51
MATERIEL BUREAU			22.713,58	
AMORTISSEMENT			-18.298,37	
				4.415,21
MATERIEL AMENAGEMENT CLASSES			118.853,01	
AMORTISSEMENT			-118.853,01	
				0,00
AMENAGEMENT			5.428,22	
AMORTISSEMENT			-5.428,22	
				0,00
				13.488,40
REALISABLE				
CLIENTS			206.707,25	
CREANCES DOUTEUSES		4.441,50		
REDUCTION CREANCES DOUTEUSES		-4.441,50		
			0,00	
DEBITEURS			12,21	
DEBITEURS - AVANCE ONSS			3.382,23	
FACTURES A ETABLIR			40.970,00	
SUBSIDE A RECEVOIR REGION	549.800,00			
SUBSIDE A RECEVOIR PREFORMATION POLICE	80.000,00			
SUBSIDE A RECEVOIR MODERNISATION CHARTE SOCIALE	38.000,00			
SUBSIDE A RECEVOIR GARDIENS DE LA PAIX	60.961,99			
		728.761,99		
SUBSIDE A RECEVOIR COCOM	248.000,00			
SUBSIDE A RECEVOIR COURS DE LANGUES COCOM	136.281,93			
		384.281,93		
			1.113.043,92	
				1.364.115,61
DISPONIBLE				
BANQUE			793.172,71	
CAISSE			1.060,33	
				794.233,04
TRANSITOIRES				
PRODUITS ACQUIS			624,70	
				624,70
				2.172.461,75

PASSIF

NON EXIGIBLE			
FONDS SOCIAL			163.609,73
RESULTATS			
EXCEDENTS ANTERIEURS		177.273,40	
EXCEDENT EXERCICE		89.235,46	
			266.508,86
			430.118,59
PROVISIONS			
PROVISIONS ACTIVITES			
PROVISION FORMATIONS OUVRIERS / DE	8.035,00		
PROVISION FORMATIONS AGENTS ENTRANTS	9.835,00		
PROVISION FORMATIONS SELOR	27.580,00		
PROVISION GARDIENS DE LA PAIX	1.575,00		
PROVISION SANCTIONS AMINISTRATIVES	35.000,00		
PROVISION NOUVEAUX BESOINS EN FORMATION	150.000,00		
		232.025,00	
AUTRES PROVISIONS			
PROVISION AUTRES RISQUES	100.000,00		
PROVISION INDEMNITES	20.000,00		
PROVISION MATERIEL INFORMATIQUE	7.018,03		
PROVISION SYSTEME DE GESTION	30.000,00		
PROVISION PLANNING SEMESTRIEL	9.743,49		
PROVISION EQUIPEMENT MULTIMEDIA	80.523,25		
PROVISION SITE INERNET	110.000,00		
PROVISION FORMATIONS PERSONNEL - CDD	60.000,00		
PROVISION CONSULTANCE	8.000,00		
PROVISION AMENAGEMENT	110.000,00		
		535.284,77	
			767.309,77
DETTES A COURT TERME			
FOURNISSEURS	613.409,62		
FACTURES A RECEVOIR	3.431,57		
PRECOMPTE PROFESSIONNEL	9.234,13		
REMUNERATIONS A PAYER	133,52		
		626.208,84	
PROVISION PECULES DE VACANCES	66.890,73		
		66.890,73	
			693.099,57
TRANSITOIRES			
PRODUITS A REPORTER		201.933,82	
ACTIVITES A REPORTER		80.000,00	
			281.933,82
			2.172.461,75

Finances
Compte de résultat 2013

CHARGES

ACTIVITES			
CHARGES DIRECTES			
CYCLE DE BASE - SEMINAIRES	606.145,00		
FORMATIONS	363.115,86		
PROVISION SANCTIONS ADMINISTRATIVES	35.000,00		
PROVISION NOUVEAUX BESOINS EN FORMATION	150.000,00		
		1.154.260,86	
CHARGES DIRECTES ET INDIRECTES			
FORMATION AGENTS ENTRANTS	277.330,58		
FORMATION AGENTS DE NIVEAU D & E	343.725,18		
FORMATION LANGUES REGION	42.895,08		
SOUTIEN A L'IMPLEMENTATION DE LA CHARTE SOCIALE	100.386,48		
GARDIENS DE LA PAIX	66.753,41		
FORMATION LANGUES COCOM	79.664,02		
PROVISION ABSENCES ACTIVITES 2013	47.025,00		
		957.779,75	
			2.112.040,61
BIENS ET SERVICES DIVERS			
CHARGES LOCATIVES	8.229,57		
IMPRIMES - FOURNITURES DE BUREAU	13.560,93		
PHOTOCOPIES + LOCATION PHOTOCOPIEUR	5.859,04		
FRAIS INFORMATIQUE	13.447,94		
DOCUMENTATION	805,36		
ASSURANCES	4.365,43		
DEPLACEMENTS	833,49		
FRAIS POSTAUX	3.497,17		
FRAIS COURRIER EXPRESS	913,33		
TELEPHONE - FAX - INTERNET - TELETRAVAIL	8.803,52		
SYSTÈME DE GESTION EN LIGNE - SITE INTERNET - HEBERGEMENT	58.993,55		
PROVISION SYSTÈME DE GESTION EN LIGNE	110.000,00		
ENTRETIEN MATERIEL	1.398,99		
ANNONCES - INSERTIONS	2.480,50		
PUBLICATION LEGALE	401,10		
FORMATION DU PERSONNEL - SEMINAIRES - INCENTIVE	3.874,37		
PROVISION FORMATION PERSONNEL - CDD	60.000,00		
DISTRIBUTEURS	12.311,42		
REUNIONS - RELATIONS PUBLIQUES	8.854,35		
PROMOTION - PUBLICATIONS - PLANNING SEMESTRIEL	9.031,35		
HONORAIRES	34.427,62		
		362.089,03	
			362.089,03
REMUNERATIONS, CHARGES SOCIALES			
REMUNERATIONS	437.202,69		
ONSS PART PATRONALE	133.148,23		
		570.350,92	
TRANSFERTS AUX ACTIVITES	-202.382,48		
		-202.382,48	
PROVISION PECULES DE VACANCES	66.890,73		
REPRISE PROVISION PECULES DE VACANCES	-62.284,96		
PROVISION INDEMNITES	20.000,00		
		24.605,77	
INTERIMAIRES	5.036,58		
		5.036,58	
ABONNEMENT SOCIAL	4.686,66		
CHEQUES REPAS	10.894,80		
CHEQUES CADEAUX	770,00		
ASSURANCE DU PERSONNEL	5.731,56		
SECRETARIAT SOCIAL	6.812,21		
SERVICE MEDICAL	521,94		
PHARMACIE	81,01		
		29.498,18	
TRANSFERTS AUX ACTIVITES	-4.042,88		
		-4.042,88	
			423.066,09
JETONS DE PRESENCES			
JETONS DE PRESENCES CA		9.834,41	
JETONS DE PRESENCES CS		2.083,94	
COTISATIONS INASTI		1.731,92	
			13.650,27
AMORTISSEMENTS - PROVISIONS			
AMORTISSEMENT MATERIEL BUREAU	2.380,33		
AMORTISSEMENT MOBILIER	1.659,11		
AMORTISSEMENT MATERIEL INFORMATIQUE	4.394,93		
AMORTISSEMENT MATERIEL 100 %	10.917,08		
		19.351,45	
PROVISION AMENAGEMENT	100.000,00		
		100.000,00	
REDUCTION CREANCES DOUTEUSES	4.441,50		
		4.441,50	
			123.792,95
CHARGES FINANCIERS			
FRAIS DE BANQUE		5,75	
DIFFERENCE DE PAIEMENT		1,46	
			7,21
	SOUS TOTAL		3.034.646,16
AFFECTATION ET PRELEVEMENT			
EXCEDENT EXERCICE		89.235,46	
			89.235,46
			3.123.881,62

REVENUS

ACTIVITES			
DROITS INSCRIPTIONS			
CYCLE DE BASE - SEMINAIRES		98.486,00	
FORMATIONS		604.707,00	
			703.193,00
FORMATIONS SUBVENTIONNEES REGION 2013			
AGENTS ENTRANTS	277.330,58		
FORMATION AGENTS DE NIVEAU D & E	343.725,18		
FORMATION LANGUES REGION	42.895,08		
SOUTIEN A L'IMPLEMENTATION DE LA CHARTE SOCIALE	6.343,98		
		670.294,82	
SUBSIDES DE FONCTIONNEMENT			
SUBSIDE DE FONCTIONNEMENT - REGION	1.118.705,18		
		1.118.705,18	
TOTAL REGION 2013			1.789.000,00
FORMATIONS SUBVENTIONNEES REGION REPORT 2012			
SOUTIEN A L'IMPLEMENTATION DE LA CHARTE SOCIALE		94.042,50	
GARDIENS DE LA PAIX		59.149,99	
TOTAL FORMATIONS SUBVENTIONNEES REGION REPORT 2012			153.192,49
TOTAL REGION 2013 - 2012			1.942.192,49
FORMATIONS SUBVENTIONNEES COCOM 2013			
COURS DE LANGUE COCOM	46.282,02		
		46.282,02	
FORMATIONS SUBVENTIONNEES COCOM REPORT 2012			
COURS DE LANGUE COCOM	33.382,00		
		33.382,00	
TOTAL FORMATIONS SUBVENTIONNEES COCOM 2013 - 2012			79.664,02
SUBSIDES DE FONCTIONNEMENT			
SUBSIDE DE FONCTIONNEMENT - COCOM		248.000,00	
			248.000,00
TOTAL COCOM 2013 - 2012			327.664,02
ABSENCES			
REPRISE ABSENCES ACTIVITES 2012		38.033,00	
ABSENCES ACTIVITES 2013		47.025,00	
			85.058,00
TOTAL ACTIVITES			3.058.107,51
AUTRES REVENUS			
RECUPERATION DISTRIBUTEURS		7.007,22	
EXEMPTION VERSEMENT PRECOMPTE	1.110,63		
TRANSFERTS AUX ACTIVITES	-379,70		
		730,93	
RECETTES PHOTOCOPIES		123,20	
REVENUS DIVERS		3.845,46	
			11.706,81
REPRISES PROVISIONS			
REPRISE PROVISION - COLOMBUS		9.656,50	
REPRISE PROVISION - COLOMBUS REGULARISATION		-1.228,58	
REPRISE PROVISION - SYSTÈME DE GESTION EN LIGNE		43.775,00	
			52.202,92
PRODUITS FINANCIERS			
INTERETS BANCAIRES		1.858,38	
DIFFERENCE DE PAIEMENT		6,00	
			1.864,38
			3.123.881,62

